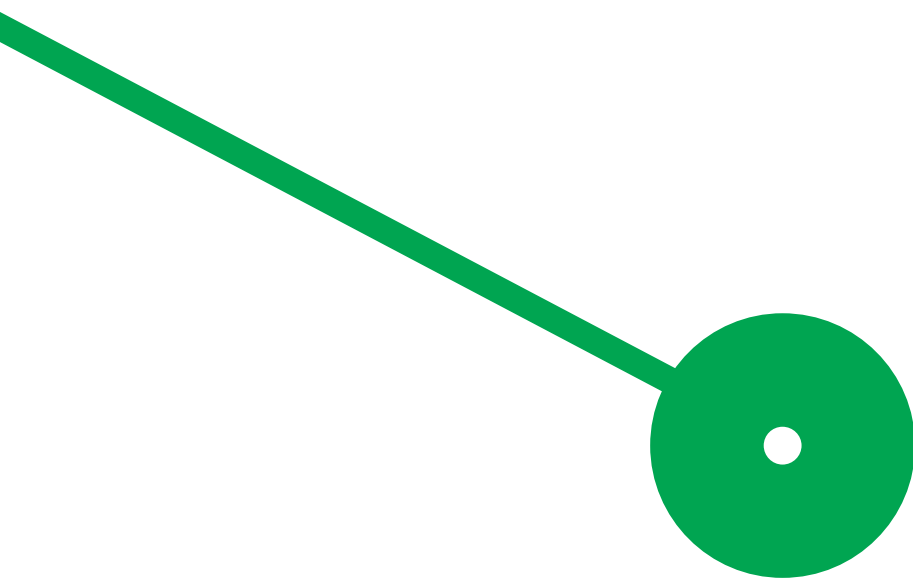




Criação de uma Residência para
estudantes no Porto
Plano de Negócios para a criação de
um projeto de alojamento
sustentável e acessível

Linda Inês Soares Malheiro

12/2025



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Linda Inês Soares Malheiro

Criação de uma Residência para estudantes no Porto:
Plano de Negócios para a criação de um projeto de alojamento sustentável e
acessível

Trabalho de Projeto

Mestrado em Direção Hoteleira

Orientação: Prof. Doutor António Melo e Prof. Doutor Joel Fernandes

Vila do Conde, dezembro de 2025

Linda Inês Soares Malheiro

Criação de uma Residência para estudantes no Porto:
Plano de Negócios para a criação de um projeto de alojamento sustentável e
acessível

Trabalho de Projeto
Mestrado em Direção Hoteleira

Membros do Júri

Presidente

Prof^a Doutora Susana Sofia Pereira da Silva
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal Orientador

Prof^o Doutor Joel Augusto Barros Fernandes
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vogal Arguente

Prof^o Doutor Eduardo Rui Viana Barbas de Albuquerque
Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Vila do Conde, dezembro de 2025

Agradecimentos

A realização deste trabalho só foi possível graças ao contributo de diversas pessoas e instituições, às quais gostaria de expressar a minha profunda e sincera gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores, Prof. Doutor António Melo e Prof. Doutor Joel Fernandes, pela orientação paciente, pelo rigor científico e pelo apoio constante ao longo de todo o processo de investigação. A vossa confiança e incentivo foram fundamentais para que este projeto se tornasse realidade e para que eu pudesse crescer académica e pessoalmente.

Aos meus colegas de mestrado e amigos, deixo o meu agradecimento pela partilha de ideias, pela escuta atenta e pelo apoio nos momentos mais exigentes. A vossa presença tornou os desafios mais leves e os momentos difíceis mais suportáveis.

À minha família, sou profundamente grata pelo amor, paciência e compreensão, especialmente nos últimos meses marcados por perdas familiares e lutos dolorosos. Foi o vosso apoio incondicional que me permitiu encontrar forças para seguir em frente, mesmo quando tudo parecia mais pesado, e concluir esta etapa tão importante da minha vida.

Por fim, agradeço aos estudantes e gestores de residências universitárias que participaram nas entrevistas, pela disponibilidade e pelos contributos preciosos. A vossa generosidade tornou possível uma análise empírica rica e significativa, sem a qual este trabalho não teria a mesma profundidade.

Este projeto é, assim, o resultado não apenas de esforço académico, mas também da resiliência, do carinho e do apoio das pessoas que me rodeiam, e a cada uma delas deixo o meu mais sincero reconhecimento e gratidão.

Resumo analítico

O presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma residência universitária sustentável e acessível na Área Metropolitana do Porto. A investigação parte do diagnóstico da insuficiência de alojamento estudantil em Portugal, especialmente nos grandes centros urbanos, e da crescente mobilidade académica nacional e internacional, que têm aumentado a procura por soluções residenciais qualificadas.

A metodologia adotada baseou-se numa revisão de literatura multidisciplinar, abrangendo alojamento estudantil, sustentabilidade, planeamento estratégico e inovação tecnológica, complementada por uma investigação empírica de natureza qualitativa. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a estudantes universitários e gestores de residências, permitindo identificar padrões de procura, desafios operacionais e boas práticas de gestão.

O projeto proposto – designado INN100 – contempla a criação de uma residência com 100 estúdios duplos, integrando conforto, sustentabilidade, tecnologia e ambiente comunitário. O plano inclui ainda a definição da missão, visão, valores, modelo operacional, estratégias de sustentabilidade, recursos humanos, análise estratégica, plano de marketing digital e projeções económico-financeiras.

Os resultados evidenciam viabilidade económica e financeira do investimento, com indicadores de rentabilidade positivos. O Valor Atual Líquido apurado é positivo em todos os métodos de avaliação: 1.559.926 € na ótica pós-financiamento, 43.122 € na ótica pré-financiamento e 1.339.493 € na ótica do investidor, comprovando a capacidade do projeto para gerar valor e assegurar a rentabilidade do capital investido. Conclui-se que a INN100 constitui uma resposta inovadora às necessidades do setor, posicionando-se como uma alternativa competitiva e sustentável face à oferta existente.

Palavras-passe: Residência universitária, Alojamento estudantil, Plano de negócios, Sustentabilidade, Mobilidade académica, Viabilidade económico-financeira, Gestão hoteleira e Inovação tecnológica

Abstract

This project presents a business plan for the creation of a sustainable and affordable student residence in the Porto Metropolitan Area. The study addresses the structural shortage of student accommodation in Portugal, particularly in large urban centres, and the increasing national and international student mobility, which have intensified the demand for qualified housing solutions.

The research methodology combined an extensive literature review on student housing, sustainability, strategic planning, and technological innovation, with a qualitative empirical study. Semi-structured interviews were conducted with university students and residence managers, providing insights into demand patterns, operational challenges, and best management practices.

The proposed project – named INN100 – aims to establish a student residence with 100 double studios, integrating comfort, sustainability, technology, and a strong sense of community. The business plan details the mission, vision, values, operational model, sustainability strategies, human resources management, strategic analysis, digital marketing plan, and financial projections.

The results demonstrate the economic and financial viability of the investment, with positive profitability indicators. The Net Present Value (NPV) calculated is positive across all evaluation methods: €1,559,926 in the post-financing perspective, €43,122 in the pre-financing perspective, and €1,339,493 in the investor perspective, confirming the project's ability to create value and ensure the profitability of the capital invested. It is therefore concluded that INN100 represents an innovative response to the needs of the sector, positioning itself as a competitive and sustainable alternative within the existing student accommodation market.

Keywords: Student residence; student accommodation; business plan; sustainability; academic mobility; financial feasibility; hospitality management; technological innovation.

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo analítico.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Lista de Figuras.....	x
Lista de Quadros.....	xi
Lista de Tabelas.....	xii
Lista de Siglas e Acrónimos.....	xiii
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	3
1.1. Residências de Estudantes: Contexto e Relevância.....	3
1.1.1. Mobilidade Estudantil Nacional e Internacional.....	5
1.1.2. Consumos e Estilo de Vida dos Jovens Estudantes.....	6
1.1.3. Incentivos Governamentais à Mobilidade.....	7
1.2. Sustentabilidade no Setor de Alojamento.....	8
1.3. Gestão de Recursos Humanos em Residências de Estudantes.....	9
1.4. Planeamento Estratégico de Residências para Estudantes.....	10
1.4.1. Ensino à Distância como Ameaça ao Alojamento Estudantil.....	12
1.5. O Papel da Tecnologia na Gestão de Residências de Estudantes.....	13
1.6. O Plano de Negócios.....	14
2. Metodologia.....	16
2.1. Tipo de Estudo.....	16
2.2. Caracterização do Instrumento de Recolha de Dados.....	17
2.3. Construção e Estrutura do Instrumento de Recolha de Dados.....	19
3. O Projeto.....	22

3.1. Sumário Executivo.....	22
3.2. Apresentação.....	23
3.2.1. Justificação do Conceito e Localização	24
3.2.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos.....	26
3.3. Descrição Operacional do Projeto.....	28
3.3.1. Estrutura Física e Infraestruturas.....	28
3.3.2. Modelo de Gestão Operacional.....	29
3.3.3. Estratégias de Sustentabilidade no Funcionamento.....	31
3.3.4. Ambiente Comunitário e Inclusivo	32
3.3.5. Soluções Tecnológicas e Inovadoras.....	33
3.4. Recursos Humanos.....	34
3.4.1. Estrutura.....	35
3.4.2. Liderança.....	36
4. Análise Estratégica.....	38
4.1. Análise do Ambiente Geral.....	38
4.2. Análise do Ambiente Competitivo.....	40
4.3. Análise do Mercado.....	42
4.4. Análise da Empresa.....	44
4.5. Análise da Posição Competitiva da Empresa.....	46
4.6. Formulação de Estratégia da Área de Negócio.....	48
4.7. Estratégia de Marketing.....	49
4.7.1. Segmentação do Mercado	49
4.7.2. Seleção do Mercado-Alvo	51
4.7.3. Posicionamento no Mercado	52
4.7.4. Marketing – Mix	53
4.7.5. Plano Estratégico de Marketing Digital	56
4.7.6. Plano de Ações de Marketing Digital.....	58
4.8. Tecnologias e Sistemas de Informação Web.....	60
4.8.1. Estratégia do Negócio Eletrónico	60

4.8.2. Sistemas de Informação do Negócio	61
4.8.3. Tecnologias de Informação Inovadoras	62
4.8.4. Plataforma Web do Negócio.....	62
5. Plano Económico-Financeiro	64
5.1. Investimento Necessário	64
5.1.1. Investimento em Capital Fixo.....	65
5.1.2. Investimento em Fundo de Maneio	66
6. Fontes de Financiamento.....	68
6.1. Internas.....	68
6.2. Externas.....	69
7. Projeções Económico-Financeiras	70
7.1. Pressupostos.....	70
7.1.1. Operacionais.....	70
7.1.2. Económico-Financeiros	71
7.1.3. Outros.....	72
7.2. Gastos	73
7.3. Demonstração dos Resultados	75
7.4. Cash Flows	76
7.5. Ponto Crítico	78
7.6. Balanço.....	79
7.7. Análise Económica e Financeira.....	80
8. Análise de Viabilidade e de Sensibilidade	83
8.1. Viabilidade	83
8.2. Sensibilidade	84
Conclusão	86
Referências Bibliográficas.....	88
Apêndices	91
Anexos.....	107

Lista de Figuras

Figura 1 – Logótipo da residência	23
Figura 2 – Terreno onde a residência estará localizada	25
Figura 3 – Organograma da INN100 – Residência Universitária.....	107

Lista de Quadros

Quadro 1 – Residências públicas e privadas.....	4
Quadro 2 – Evolução da mobilidade Erasmus+ (2015-2022)	5
Quadro 3 – Fatores mais valorizados por estudantes em alojamento (Portugal, 2021)	7
Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados.....	18
Quadro 5 – Ligação entre perguntas e objetivos do projeto.....	21

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Investimento em Capital Fixo (CAPEX)	66
Tabela 2 – Investimento em Fundo de Maneio (INN100)	67
Tabela 3 – Necessidades Totais de Financiamento	67
Tabela 4 – Fornecimentos e Serviços Externos	74
Tabela 5 – Gastos com Pessoal	75
Tabela 6 – Demonstração de Resultados.....	76
Tabela 7 – Cash Flows.....	77
Tabela 8 – Ponto Crítico.....	79
Tabela 9 – Balanço (valores em €)	80
Tabela 10 – Rácios Financeiros.....	82
Tabela 11 – Análise da Viabilidade.....	84
Tabela 12 – Análise da Sensibilidade.....	85
Tabela 13 – Análise SWOT da INN100	94

Lista de Siglas e Acrónimos

AR – Augmented Reality (Realidade Aumentada)

BI – Business Intelligence

CAE – Código de Atividade Económica

CRM – Customer Relationship Management

DGES – Direção-Geral do Ensino Superior

DMI – Duração Média de Inventário

ERP – Enterprise Resource Planning

FAP – Folha de Avaliação de Projetos

FCFE – Fluxos de Caixa para o Acionista

FCFF – Fluxos de Caixa Livres da Empresa

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I. P.

IoT – Internet of Things

PALOPs – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

PNAES – Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

ROE – Rentabilidade do Capital Próprio

ROIC – Rentabilidade do Capital Investido

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

VR – Virtual Reality (Realidade Virtual)

WACC – Weighted Average Cost of Capital

Introdução

O presente projeto tem como principal objetivo avaliar a viabilidade da criação de uma residência universitária sustentável e acessível na cidade do Porto, orientada para estudantes nacionais e internacionais.

De forma mais específica, pretende-se:

1. Diagnosticar a realidade do alojamento estudantil em Portugal e, em particular, na Área Metropolitana do Porto;
2. Analisar as tendências de mobilidade académica e o seu impacto na procura de alojamento;
3. Identificar as principais expectativas e necessidades dos estudantes relativamente a residências universitárias;
4. Integrar práticas de sustentabilidade ambiental, económica e social no desenho do projeto;
5. Estruturar um modelo de gestão operacional e de recursos humanos adequado ao contexto;
6. Desenvolver um plano estratégico e de marketing, com especial enfoque no marketing digital e na integração tecnológica;
7. Avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto, através da análise de investimento, projeções e cenários de sensibilidade.

Estes objetivos permitem articular a fundamentação teórica, a investigação empírica e a componente prática do plano de negócios, assegurando uma abordagem crítica e aplicada ao desenvolvimento da INN100.

O presente trabalho encontra-se estruturado de forma detalhada e sequencial, de modo a proporcionar uma compreensão clara e coerente do conteúdo desenvolvido. Inicia-se com a Revisão de Literatura, onde são analisados contributos académicos e práticos nas áreas de Unidades de Alojamento e de Alimentação e Bebidas, Turismo, Análise Estratégica, Recursos Humanos, Plano de Negócios, Marketing Digital na Hotelaria e Tecnologias e Plataformas Web aplicadas ao setor hoteleiro.

Segue-se a Metodologia, na qual se descreve o tipo de estudo realizado, bem como a caracterização e a estrutura do instrumento de recolha de dados utilizado. Posteriormente, apresenta-se o Projeto, que inclui o sumário executivo, a justificação da sua pertinência, a localização, a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos.

Nesta secção são ainda descritos, em termos operacionais, os departamentos de alojamentos e de alimentação e bebidas, bem como a gestão dos recursos humanos afetos ao empreendimento.

A Análise Estratégica constitui o passo seguinte e contempla uma avaliação aprofundada do ambiente geral, competitivo e de mercado, assim como da posição da empresa no setor. Com base nessa análise são formuladas estratégias de negócio, propostas de produtos e serviços inovadores e delineadas estratégias de marketing, incluindo planos específicos para marketing digital e para a integração de tecnologias web.

O capítulo relativo ao Investimento Necessário aborda as necessidades em capital fixo e em fundo de maneio para a concretização do projeto, sendo sucedido pela análise das Fontes de Financiamento, onde se exploram alternativas internas e externas de suporte financeiro.

As Projeções Económico-Financeiras representam a etapa seguinte, contemplando os pressupostos do modelo, a estimativa de rendimentos e gastos, a demonstração de resultados, os cash flows, o ponto crítico, o balanço e a avaliação económico-financeira. Após esta análise, procede-se ao estudo da Viabilidade e da Sensibilidade, no qual se avalia a sustentabilidade do projeto em diferentes cenários e condições de mercado.

Na fase final, apresentam-se as Conclusões, onde são refletidos os principais resultados alcançados e as aprendizagens decorrentes do desenvolvimento do projeto interdisciplinar. Nesta secção são igualmente reconhecidas as limitações do estudo, apontando-se caminhos para futuras investigações. As Referências Bibliográficas reúnem todas as fontes utilizadas, garantindo a transparência e a credibilidade do trabalho, enquanto os Anexos e Apêndices disponibilizam materiais complementares – tais como dados adicionais, gráficos, documentos de apoio e questionários – que contribuem para uma compreensão mais aprofundada e abrangente da investigação.

Assim, a estrutura adotada assegura não apenas a organização e clareza da exposição, mas também a valorização científica e prática do tema em análise, conferindo ao trabalho um carácter rigoroso, completo e devidamente fundamentado.

1. Revisão de Literatura

A presente revisão de literatura tem como objetivo enquadrar teoricamente o projeto de criação de uma residência para estudantes, através da análise de seis dimensões fundamentais. Num primeiro momento, aborda-se o contexto e a relevância das residências de estudantes, destacando a evolução da procura, a insuficiência da oferta pública e o papel crescente do setor privado. Seguidamente, analisa-se a mobilidade estudantil nacional e internacional enquanto fator estruturante da procura por alojamento, bem como os consumos, estilos de vida e expectativas dos jovens estudantes, que influenciam o desenho e os serviços das residências contemporâneas. A revisão integra ainda a análise dos incentivos e políticas públicas de apoio à mobilidade e ao alojamento, com especial enfoque nas estratégias nacionais e europeias. Posteriormente, são exploradas as dimensões da sustentabilidade no setor do alojamento estudantil, incluindo aspetos ambientais, sociais e de gestão, bem como a gestão de recursos humanos e o planeamento estratégico como fatores críticos de sucesso das residências. Por fim, discute-se o papel da tecnologia na gestão e na experiência residencial e a importância do plano de negócios enquanto ferramenta essencial para assegurar a viabilidade, competitividade e sustentabilidade do projeto.

1.1. Residências de Estudantes: Contexto e Relevância

O alojamento estudantil constitui uma dimensão central da experiência académica no ensino superior, influenciando não apenas a comodidade e estabilidade dos estudantes, mas também o seu bem-estar emocional, o desempenho académico e a integração social (Altbach et al., 2009). Em Portugal, a oferta pública de residências universitárias tem-se revelado insuficiente face à procura crescente, o que tem impulsionado uma expansão significativa da oferta privada (OCDE, 2021). Esta insuficiência encontra-se refletida no Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES), que tem como prioridade reforçar a capacidade instalada através do financiamento e da requalificação das infraestruturas existentes.

Diversos estudos demonstram que os estudantes que residem em alojamentos universitários apresentam uma maior propensão para participar em atividades académicas e extracurriculares, bem como para desenvolver redes sociais mais amplas e diversificadas (Tinto, 1997; Talburt, 2010). A vivência em residências contribui

igualmente para o desenvolvimento de competências interpessoais e de autonomia, aspetos particularmente relevantes para estudantes deslocados. A nível europeu, dados do relatório Eurostudent (2021) confirmam o crescimento da procura por residências, tanto por parte de estudantes internacionais como nacionais, fenómeno associado sobretudo à escalada dos preços no mercado de arrendamento privado.

A pressão sobre o alojamento estudantil é particularmente visível nos grandes centros urbanos, como Lisboa e Porto, onde a procura ultrapassa largamente a capacidade do modelo público, cuja expansão permanece limitada. Em contrapartida, o setor privado tem vindo a assumir um papel preponderante, diversificando a oferta e adaptando-a às novas exigências dos estudantes. O Quadro 1 evidencia as principais diferenças entre as residências públicas e privadas em Portugal, considerando tanto a capacidade instalada como o tipo de serviços oferecidos.

Quadro 1 – Residências públicas e privadas

Tipo de Residência	Nº de camas (2022)	Preço médio mensal (€)	Serviços incluídos
Pública (ex.: SASUP)	-15.000	80-150	Alojamento, água, luz, internet
Privada (ex.: Livensa, Nido, LIV)	-25.000	400-750	Alojamento, limpeza, ginásio, Wi-Fi, zonas comuns, eventos

Fonte: Observatório do Alojamento Jovem (2021), PNAES (2022).

Como se pode observar, as residências privadas distinguem-se pelo investimento em conforto, serviços integrados e inovação tecnológica, ainda que associados a custos mais elevados. Esta realidade revela a existência de uma oportunidade de mercado para projetos que conciliem qualidade e acessibilidade, situando-se entre os dois modelos atualmente dominantes.

Neste enquadramento, compreende-se que a procura crescente por alojamento estudantil decorre não apenas da insuficiência de infraestruturas, mas também de dinâmicas sociais e académicas mais amplas, como a intensificação da mobilidade estudantil. Assim, analisar o impacto destes fluxos – nacionais e internacionais – sobre o sistema habitacional universitário torna-se essencial para sustentar a pertinência de novos projetos de residências, capazes de responder a necessidades emergentes de flexibilidade, qualidade e integração.

1.1.1. Mobilidade Estudantil Nacional e Internacional

A mobilidade estudantil, seja a nível interno ou transnacional, constitui uma das principais forças motrizes na dinâmica do mercado de residências universitárias. Em Portugal, dados da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES, 2022) indicam que mais de 30% dos estudantes frequentam instituições de ensino superior fora do seu distrito de residência habitual, o que gera uma procura significativa por soluções habitacionais acessíveis e adequadas. Paralelamente, programas de intercâmbio académico, como o Erasmus+, envolvem anualmente mais de dez mil estudantes portugueses, exigindo estruturas de alojamento flexíveis, de curta duração e com elevada rotatividade.

No contexto europeu, a OCDE (2020) destaca que a internacionalização do ensino superior se encontra fortemente associada ao aumento da exigência dos estudantes relativamente à qualidade das infraestruturas e dos serviços prestados. As universidades com maior competitividade internacional tendem a incluir alojamento estudantil como parte integrante da sua proposta de valor, reforçando a atratividade junto de públicos nacionais e internacionais.

A mobilidade académica tem vindo a crescer de forma consistente, impulsionada pela expansão do Erasmus+ e por políticas de internacionalização do ensino superior. Esta tendência traduz-se numa procura crescente por alojamentos temporários, flexíveis e com capacidade de adaptação às diferentes necessidades dos estudantes em mobilidade. O Quadro 2 apresenta a evolução do número de estudantes portugueses participantes no programa Erasmus+ entre 2015 e 2022, evidenciando o crescimento contínuo desta dinâmica.

Quadro 2 – Evolução da mobilidade Erasmus+ (2015-2022)

Ano	Nº de estudantes em mobilidade	Crescimento acumulado (%)
2015	7.200	--
2018	8.900	+23,6%
2022	10.350	+43,8%

Fonte: Relatório Anual Erasmus+ Portugal (2022).

O aumento verificado ao longo do período não apenas confirma a popularidade crescente destes programas, como também evidencia a necessidade urgente de infraestruturas residenciais capazes de responder às suas especificidades. Torna-se, assim, fundamental investir em soluções que privilegiem contratos de curta duração, serviços ajustados a perfis diversificados e ambientes que promovam a integração

multicultural – dimensões que se apresentam como centrais no desenho do presente projeto.

Para além das implicações quantitativas da mobilidade académica, importa considerar igualmente os fatores qualitativos que moldam a procura por alojamento. A escolha de uma residência deixou de depender exclusivamente da localização ou do preço, estando agora profundamente associada aos hábitos de consumo, estilos de vida e expectativas desta nova geração de estudantes. Este enquadramento reforça a relevância de modelos residenciais inovadores, capazes de articular acessibilidade económica com experiências personalizadas e inclusivas.

1.1.2. Consumos e Estilo de Vida dos Jovens Estudantes

As preferências habitacionais dos estudantes universitários têm evoluído de forma notória, refletindo transformações mais amplas nos estilos de vida das novas gerações. Atualmente, os jovens não procuram apenas um quarto funcional, mas residências que integrem conforto, experiências sociais enriquecedoras, práticas de sustentabilidade e tecnologia de ponta (Jones et al., 2017; Campos & Barbosa, 2019).

Estudos internacionais, como o “Student Housing Consumer Trends” da Knight Frank (2022), sublinham que fatores como a proximidade à instituição de ensino, a existência de espaços de estudo adequados, áreas comuns acolhedoras e serviços complementares (lavandaria, internet de alta velocidade, aplicações digitais de gestão da residência) desempenham um papel decisivo no processo de escolha. Em Portugal, dados do Observatório do Alojamento Jovem (2021) indicam que mais de 70% dos estudantes deslocados demonstram preferência por residências que conciliem privacidade com interação comunitária, dando crescente valor a iniciativas ecológicas e a soluções com preços acessíveis.

Outro aspeto relevante prende-se com a procura por flexibilidade. Muitos estudantes optam por contratos adaptáveis a períodos de mobilidade temporária, o que está em linha com a expansão dos programas de intercâmbio e das experiências académicas internacionais. Esta realidade reforça a necessidade de residências capazes de se ajustar a diferentes perfis e durações de estadia.

Para melhor evidenciar estas tendências, o Quadro 3 resume os fatores mais valorizados pelos estudantes no momento de escolha de uma residência em Portugal, com base em estudos recentes.

Quadro 3 – Fatores mais valorizados por estudantes em alojamento (Portugal, 2021)

Fator	Percentagem de estudantes (%)
Proximidade à universidade	92%
Wi-Fi de alta velocidade	88%
Espaços comuns de lazer	75%
Sustentabilidade ambiental	58%
Preço acessível	94%

Fonte: IPDJ – Inquérito Nacional da Juventude (2021).

Os dados evidenciam uma forte preferência por localizações próximas das instituições de ensino, pela fiabilidade das conexões digitais e pela existência de áreas de lazer e convívio que favoreçam a socialização e o bem-estar. Estes elementos confirmam que a experiência residencial ultrapassa a mera função habitacional, constituindo-se como um espaço de construção de identidade, de relações sociais e de equilíbrio entre vida académica e pessoal.

Neste sentido, a incorporação de zonas de *coworking*, espaços comunitários dinâmicos e soluções ambientalmente sustentáveis torna-se uma estratégia crucial para aumentar a atratividade e a capacidade de retenção das residências universitárias. Ao alinhar a proposta de valor do projeto com estas exigências, reforça-se a competitividade do alojamento e garante-se a fidelização dos residentes (Bouncken & Reuschl, 2018).

Estas mudanças, centradas em conforto, flexibilidade e sustentabilidade, não devem ser vistas apenas como preferências de consumo, mas como reflexo de uma transformação estrutural mais ampla, incentivada por políticas públicas orientadas para a inclusão, a sustentabilidade e a eficiência do sistema de alojamento estudantil (European Commission, 2020; Kenna & Murphy, 2020; UNESCO, 2021).

1.1.3. Incentivos Governamentais à Mobilidade

O Estado português, em articulação com a União Europeia, tem desenvolvido um conjunto de instrumentos destinados a promover a mobilidade estudantil e a garantir condições adequadas de alojamento. Entre estes, destaca-se o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), que prevê um investimento superior a 375 milhões de euros na

requalificação e construção de residências até 2026, com a meta de disponibilizar mais de 15.000 novas camas em todo o país (Governo de Portugal, 2022). Esta medida procura colmatar o défice estrutural de alojamento, reforçando a equidade no acesso ao ensino superior e respondendo ao crescimento da mobilidade académica.

Paralelamente, programas como o +Superior incentivam a frequência de instituições localizadas em regiões de menor densidade populacional, com o objetivo de promover a descentralização territorial do ensino superior e estimular o desenvolvimento regional. Estas políticas contribuem não apenas para reduzir a pressão sobre os grandes centros urbanos, como Lisboa e Porto, mas também para dinamizar economias locais através do aumento da procura por serviços de alojamento, restauração e comércio (DGES, 2023; Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior [MCTES], 2023).

A articulação entre incentivos públicos e as exigências emergentes do mercado evidencia a necessidade de soluções habitacionais que sejam simultaneamente acessíveis, flexíveis e sustentáveis. A dimensão ambiental assume, neste contexto, um papel central: a transição ecológica integra-se como prioridade transversal das políticas urbanas e educativas, exigindo que as novas residências adotem princípios de eficiência energética, gestão sustentável de recursos e inovação tecnológica. (European Commission, 2019; UN-Habitat, 2020; Gonçalves & Silva, 2021).

Assim, os incentivos governamentais não devem ser entendidos apenas como um esforço para suprir a escassez de camas, mas como parte de uma estratégia mais ampla, que alia mobilidade estudantil, coesão territorial e sustentabilidade ambiental. Este enquadramento cria condições propícias para o desenvolvimento de projetos residenciais inovadores, capazes de responder às necessidades atuais e futuras dos estudantes.

1.2. Sustentabilidade no Setor de Alojamento

A transição ecológica constitui uma prioridade global e tem vindo a influenciar de forma significativa o setor do alojamento estudantil. Este alinhamento traduz-se na integração de práticas sustentáveis na conceção e gestão de edifícios residenciais, nomeadamente através da utilização de materiais de baixo impacto ambiental, da implementação de sistemas de aquecimento solar, da promoção do reaproveitamento

de águas residuais, da separação seletiva de resíduos e da monitorização contínua do consumo energético (Legrand et al., 2013).

Estudos internacionais realizados em residências universitárias na Suécia e na Alemanha demonstram que unidades com certificação BREEAM ou LEED não só apresentam reduções até 40% nos custos operacionais de longo prazo, como também registam níveis superiores de satisfação dos residentes, evidenciando a ligação entre sustentabilidade ambiental e qualidade da experiência de alojamento (Gössling et al., 2015).

Em Portugal, algumas instituições de ensino superior têm vindo a adotar medidas semelhantes. Exemplos relevantes incluem as residências da Universidade do Minho e da Universidade de Aveiro, que implementaram programas de educação ambiental destinados a sensibilizar estudantes para práticas de consumo responsável, reciclagem e eficiência energética, revelando impactos positivos tanto ao nível da redução de custos como na formação de cidadãos mais conscientes (Reis & Pereira, 2020; Universidade de Aveiro, 2021; Universidade do Minho, 2022).

Contudo, a sustentabilidade das residências estudantis não pode ser entendida apenas sob a perspetiva ambiental. A forma como estas estruturas são geridas diariamente desempenha um papel igualmente determinante. A eficiência na gestão de recursos humanos, nomeadamente na formação das equipas, na adoção de práticas de manutenção preventiva e na promoção de ambientes residenciais inclusivos e saudáveis, influencia de forma direta a qualidade da experiência estudantil e a capacidade de retenção de residentes (Douglas et al., 2014; Fonseca & Domingues, 2018; Barbosa & Oliveira, 2020).

Assim, a sustentabilidade no setor do alojamento estudantil deve ser encarada de forma holística, combinando dimensões ambientais, económicas e sociais. Este enquadramento reforça a pertinência de desenvolver modelos residenciais que não apenas reduzam o impacto ecológico, mas que também assegurem gestão eficiente, acessibilidade económica e bem-estar comunitário.

1.3. Gestão de Recursos Humanos em Residências de Estudantes

O sucesso de uma residência universitária está fortemente condicionado pela qualidade da equipa que assegura a sua operação diária. A gestão de recursos humanos

neste contexto exige uma abordagem multidimensional, que integra competências ligadas à gestão hoteleira, à mediação de conflitos, ao apoio psicossocial e à promoção de um ambiente comunitário saudável (Baum, 2007; Testa & Sipe, 2012).

Modelos de liderança participativa e de serviço orientado para a hospitalidade revelam-se particularmente eficazes na criação de um clima organizacional positivo. Estudos realizados em residências universitárias no Reino Unido demonstram que equipas com formação especializada no atendimento a jovens residentes não só atingem taxas de renovação mais elevadas, como também contribuem para a redução significativa de problemas disciplinares e para uma maior satisfação dos estudantes (Jones et al., 2017).

Neste sentido, a gestão de pessoas em residências estudantis deve ultrapassar a mera dimensão operacional. É necessário enquadrá-la num planeamento estratégico mais amplo, que defina objetivos claros, estabeleça políticas de formação contínua e assegure a retenção de talento, garantindo que a qualidade do serviço se mantém consistente ao longo do tempo (Ulrich et al., 2013; Baum, 2015; Barbosa & Oliveira, 2020).

A adoção de práticas de gestão de recursos humanos inovadoras – como programas de mentoria entre residentes, estratégias de engajamento comunitário e o uso de tecnologias digitais de comunicação interna – pode reforçar a ligação entre a equipa de gestão e os estudantes, potenciando tanto a experiência residencial como a atratividade do alojamento no mercado altamente competitivo (Baum, 2015; Salas-Vallina et al., 2017; Gomes & Lopes, 2022).

Deste modo, compreende-se que a eficiência na gestão de pessoas constitui não apenas um requisito operacional, mas também uma vantagem estratégica para a sustentabilidade e a viabilidade das residências de estudantes. Neste enquadramento, o ponto seguinte abordará o planeamento estratégico, explorando o seu papel como ferramenta essencial para consolidar a atratividade e a competitividade das residências a longo prazo.

1.4. Planeamento Estratégico de Residências para Estudantes

O planeamento estratégico assume-se como um elemento central para garantir a sustentabilidade e a rentabilidade de uma residência universitária. Este processo compreende etapas que vão desde a análise aprofundada do mercado até à definição de

objetivos claros, passando pela escolha do posicionamento competitivo e do modelo operacional mais adequado ao público-alvo (Kotler et al., 2016). A utilização de ferramentas de apoio à decisão, como a análise SWOT, a PESTEL ou o Business Model Canvas, permite estruturar de forma sistemática os fatores internos e externos que influenciam o desempenho da unidade, criando uma base sólida para a implementação de estratégias eficazes.

Em estudos de benchmarking internacional, realizados junto de operadores privados em países como Espanha, Reino Unido e Alemanha, evidencia-se a relevância de um posicionamento estratégico bem definido (Knight Frank, 2022). As opções mais frequentes situam-se entre o alojamento premium, associado a serviços diferenciadores e elevado conforto, e o alojamento acessível, direcionado para estudantes que privilegiam o preço em detrimento de serviços adicionais. A definição deste posicionamento, seja de foco nacional ou internacional, constitui um fator determinante para captar e fidelizar residentes num mercado altamente competitivo.

Outro aspeto crítico para o planeamento estratégico é a transformação digital do ensino superior. A expansão do ensino à distância e híbrido introduz novas dinâmicas no setor, podendo representar uma ameaça ao modelo tradicional de residências físicas. Neste contexto, torna-se fundamental avaliar o impacto destas mudanças no futuro da procura por alojamento estudantil, bem como desenvolver estratégias de adaptação que integrem a flexibilidade contratual, a diversificação de serviços e a aposta em experiências presenciais de valor acrescentado que não possam ser substituídas pelo digital (Jisc, 2020; Crisp & Green, 2021; UNESCO, 2022).

Por conseguinte, o planeamento estratégico das residências estudantis deve ser entendido como um processo dinâmico, capaz de articular a análise de tendências globais, a inovação nos serviços prestados e a gestão eficiente de recursos. Só desta forma será possível garantir a competitividade e a relevância destas unidades num setor em rápida transformação (OECD, 2021; UNESCO, 2022).

Neste contexto de transformação e necessidade de adaptação contínua é imprescindível que o planeamento estratégico das residências estudantis considere também as mudanças estruturais no modelo educativo. Entre os fatores com maior potencial de impacto destaca-se a expansão do ensino à distância e dos formatos híbridos, que têm vindo a alterar profundamente os padrões de mobilidade e

permanência dos estudantes. Esta tendência representa não apenas um desafio operacional e económico para o setor do alojamento estudantil, mas também uma ameaça direta ao modelo tradicional de ocupação física, exigindo novas estratégias de diferenciação e valorização da experiência presencial.

1.4.1. Ensino à Distância como Ameaça ao Alojamento Estudantil

A digitalização do ensino superior e a consequente popularização dos modelos de ensino online e híbrido constituem um desafio significativo ao modelo tradicional de residências universitárias. A pandemia de COVID-19 acelerou esta transição, levando muitas instituições a adotar formatos totalmente remotos, reduzindo a necessidade de deslocação física e, conseqüentemente, a procura por alojamento estudantil (Básica et al., 2021).

Embora se verifique, nos últimos anos, uma retoma gradual da presencialidade, as preferências dos estudantes e das próprias instituições parecem tender para modelos híbridos, que combinam aulas presenciais com componentes virtuais (Jisc, 2020; OECD, 2021). Esta realidade coloca pressão sobre as residências tradicionais, que dependem da permanência física dos estudantes para assegurar a sua taxa de ocupação (Crisp & Green, 2021; Universities UK, 2022).

Adicionalmente, muitas unidades têm apostado na inovação tecnológica como fator de diferenciação, incorporando sistemas digitais de gestão, plataformas de comunicação com residentes e soluções inteligentes para monitorização do consumo energético e dos serviços (JLL, 2022; The Class Foundation, 2023). Estas iniciativas permitem não só responder às novas expectativas dos estudantes, que valorizam experiências digitais integradas e sustentáveis, mas também reforçar a sustentabilidade e a competitividade do alojamento estudantil num mercado cada vez mais orientado por eficiência e inovação (OECD, 2021; Cushman & Wakefield, 2023).

Deste modo, compreende-se que, apesar da ameaça representada pelo ensino à distância, a adaptação estratégica pode transformar este desafio numa oportunidade. O ponto seguinte aprofunda esta perspetiva, analisando o papel da tecnologia na gestão e na experiência residencial, enquanto resposta às exigências de uma nova geração de estudantes.

1.5. O Papel da Tecnologia na Gestão de Residências de Estudantes

A integração de tecnologia nas residências universitárias tem vindo a transformar profundamente a forma como estas são geridas e percebidas pelos estudantes. Atualmente, plataformas digitais permitem centralizar processos administrativos, como reservas, pagamentos, pedidos de manutenção e inscrição em eventos internos, garantindo maior eficiência e transparência. Paralelamente, sistemas de controlo de acessos baseados em cartões RFID ou aplicações móveis asseguram maior segurança e comodidade no quotidiano dos residentes, enquanto sensores associados ao Internet of Things (IoT) contribuem para a monitorização inteligente da iluminação, climatização e consumos energéticos, reduzindo custos operacionais e promovendo práticas mais sustentáveis (Buhalis & Leung, 2018).

Contudo, a tecnologia não deve ser entendida apenas como uma ferramenta de suporte à gestão, mas como um elemento central na experiência do residente. De acordo com Neuhofer et al. (2015), as novas gerações de estudantes encaram a tecnologia como parte integrante do seu estilo de vida, esperando interações rápidas, intuitivas e digitalmente integradas. Neste contexto, torna-se cada vez mais relevante disponibilizar soluções digitais que permitam gerir toda a experiência residencial através de uma única aplicação, desde a reserva de salas de estudo até à participação em atividades sociais, passando pela comunicação direta com a administração ou pela receção de alertas de segurança.

Além de melhorar a eficiência operacional, estas ferramentas digitais desempenham um papel decisivo na fidelização e satisfação dos residentes, uma vez que respondem às expectativas de conveniência, personalização e interatividade características da chamada *geração digital* (Prensky, 2001; The Class Foundation, 2023). Assim, a tecnologia emerge como uma vantagem competitiva para as residências que pretendem diferenciar-se num mercado cada vez mais exigente, articulando gestão eficaz, inovação e qualidade da experiência estudantil (OECD, 2021; Cushman & Wakefield, 2023).

Deste modo, a inovação tecnológica e a digitalização representam apenas uma parte da estratégia global de gestão de uma residência estudantil moderna. Para que estas práticas se traduzam em resultados sustentáveis e competitivos, é indispensável enquadrá-las num plano de negócios estruturado, capaz de orientar as decisões

financeiras, operacionais e estratégicas do projeto. O ponto seguinte aborda precisamente a importância do plano de negócios como ferramenta essencial de planejamento e crescimento para a INN100.

1.6. O Plano de Negócios

O plano de negócios é uma ferramenta essencial no processo de planejamento e gestão estratégica de uma residência para estudantes, pois permite avaliar a viabilidade econômica, financeira e operacional do empreendimento, antecipar riscos e identificar oportunidades no mercado do alojamento estudantil. De acordo com Moraes (2020), o planejamento financeiro é uma condição indispensável para alcançar o sucesso empresarial, uma vez que possibilita adequar as decisões às variáveis econômicas e políticas, tanto a nível local como global. Neste contexto, o plano de negócios atua como um instrumento orientador, capaz de alinhar os objetivos estratégicos com as tendências do ensino superior e as condições de mercado, promovendo assim um crescimento sustentável e competitivo.

Um plano de negócios bem estruturado antecipa possíveis dificuldades, identifica fatores críticos de sucesso e permite corrigir a política de gestão da residência para acomodar as mudanças externas que afetam o setor. Segundo o Compete2020, o plano de negócios deve traduzir-se num documento claro, completo e de fácil interpretação, que inclua um sumário executivo, o perfil dos promotores, uma análise da procura e oferta de alojamento estudantil, a descrição dos serviços e infraestrutura, a estratégia comercial, a gestão e controlo operacional, as necessidades de investimento e as projeções financeiras.

O planejamento de marketing é igualmente relevante, permitindo segmentar o mercado estudantil, identificar o público-alvo (nacional e internacional) e posicionar a residência de forma competitiva. Moraes (2020) enfatiza que, embora o planejamento de marketing pareça simples, trata-se de um processo multifacetado, que envolve decisões sobre preço, comunicação, canais de distribuição e relacionamento com o cliente – aspetos fundamentais para o sucesso de uma residência que depende da satisfação e fidelização dos estudantes.

Para além disso, o plano de negócios deve incluir uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), permitindo identificar as forças e fraquezas internas, como a localização, a qualidade das instalações ou a gestão operacional, e as oportunidades e ameaças externas, como a evolução do ensino à distância ou a entrada de novos concorrentes (Moraes, 2020). Essa análise ajuda a definir estratégias de diferenciação e mitigação de riscos, fundamentais num setor em rápida transformação.

Ferreira et al. (2017) destacam que o nível de planeamento influencia diretamente a capacidade de sucesso de um novo negócio, especialmente em áreas de investimento intensivo, como o imobiliário estudantil. Assim, a elaboração cuidadosa do plano de negócios permite reduzir incertezas, alinhar expectativas e orientar as decisões estratégicas de investimento, gestão e marketing.

De facto, o simples ato de planear aumenta a capacidade de resposta da empresa às mudanças no mercado e reduz a incerteza perante variações na procura estudantil (Moraes, 2020). O plano de negócios não é apenas um documento formal, mas uma ferramenta de aprendizagem estratégica que orienta o empreendedor na definição de metas, estratégias e mecanismos de controlo (Santos & Pinheiro, 2017).

Conforme referem Santos e Pinheiro (2017), o plano de negócios contribui para melhorar a qualidade das decisões, fortalecer a aprendizagem organizacional e promover a coesão entre os intervenientes, ao alinhar a equipa e os investidores em torno de um objetivo comum: oferecer um serviço de alojamento de qualidade, sustentável e financeiramente viável. Assim, o plano de negócios é indispensável à criação e consolidação de uma residência estudantil competitiva e adaptada às novas exigências do mercado.

2. Metodologia

A presente investigação segue uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, centrada na recolha e análise de dados através de entrevistas semiestruturadas. A escolha do método qualitativo justifica-se pela natureza exploratória do estudo e pela intenção de compreender em profundidade as perceções, expectativas e experiências dos estudantes e gestores de residências. Segundo Creswell (2014) e Denzin e Lincoln (2018), os métodos qualitativos são especialmente adequados quando se pretende analisar fenómenos sociais complexos e contextuais, valorizando as interpretações subjetivas dos participantes.

No contexto deste projeto, o método qualitativo permite captar dimensões que não seriam plenamente apreendidas através de dados estatísticos, como motivações, atitudes e representações acerca do alojamento estudantil. Esta abordagem favorece a construção de uma visão integrada da realidade do setor, contribuindo para a formulação de estratégias ajustadas às necessidades efetivas do público-alvo.

Neste caso específico, a investigação dirige-se a dois grupos-alvo fundamentais para a análise da problemática em estudo: estudantes universitários, enquanto utilizadores diretos das residências, e gestores de residências académicas, responsáveis pela sua operação e sustentabilidade. A escuta destes grupos permite captar tanto a perspetiva da procura (necessidades, expectativas e padrões de consumo dos estudantes), como a perspetiva da oferta (estratégias de gestão, desafios operacionais e visão de futuro dos gestores).

O objetivo central desta fase empírica é, assim, recolher contributos aplicados e contextualmente relevantes que sustentem a viabilidade do projeto de criação de uma residência universitária no Porto. Através da análise qualitativa dos testemunhos, pretende-se validar ou reformular conceitos previamente desenvolvidos na revisão de literatura e no planeamento estratégico do projeto, garantindo uma abordagem crítica e adaptada à realidade concreta do setor.

2.1. Tipo de Estudo

O presente estudo enquadra-se no paradigma qualitativo, assumindo um carácter exploratório e descritivo. A opção pelo método qualitativo justifica-se pela natureza interpretativa e exploratória do estudo, que pretende compreender as perceções,

significados e experiências dos participantes em relação ao fenómeno em análise. De acordo com Braun e Clarke (2006), a investigação qualitativa permite aceder à riqueza e à complexidade das interpretações individuais e sociais, em vez de procurar medir variáveis ou generalizar resultados. Assim, a escolha desta abordagem enquadra-se na intenção de captar as representações e discursos produzidos pelos entrevistados, valorizando o contexto e a subjetividade inerentes às suas respostas.

A investigação adota uma perspetiva construtivista, uma vez que parte do princípio de que a realidade é socialmente construída e mediada pelas experiências e interpretações dos sujeitos. Nesta linha, reconhece-se que a investigadora desempenha um papel ativo na produção e interpretação dos dados, sendo que o conhecimento resulta da interação entre participantes e investigadora (Braun & Clarke, 2006).

O estudo assume ainda uma orientação indutiva, na medida em que as categorias e temas analíticos emergem a partir dos dados recolhidos, sem imposição prévia de categorias teóricas rígidas. Deste modo, pretende-se compreender as experiências relatadas pelos participantes com base no que é expresso nos seus discursos, em vez de testar hipóteses pré-estabelecidas.

As entrevistas semiestruturadas constituem o principal instrumento de recolha de dados, permitindo recolher informação não quantificável, mas descritiva e interpretativa, que reflete tanto a experiência quotidiana dos estudantes nas residências como as práticas e estratégias adotadas pelos gestores na sua operação diária. A flexibilidade deste formato facilita ainda a exploração de tópicos emergentes durante o diálogo, promovendo uma recolha de dados rica, diversificada e ajustada à realidade dos participantes.

2.2. Caracterização do Instrumento de Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados adotada foi a entrevista semiestruturada, aplicada individualmente a cada participante:

1. Gestores de residências universitárias privadas;
2. Estudantes do ensino superior (residentes).

Este tipo de entrevista possibilita combinar questões previamente definidas, constantes do guião de entrevista, com a flexibilidade necessária para aprofundar aspetos emergentes durante a conversa. O instrumento de recolha utilizado foi,

portanto, o guião de entrevista, elaborado com base nos objetivos da investigação e na revisão da literatura, garantindo coerência entre os tópicos abordados e as dimensões analíticas pretendidas.

As entrevistas foram transcritas integralmente e posteriormente analisadas. Esta técnica foi escolhida por permitir explorar, de forma aprofundada, as perceções e interpretações dos participantes acerca do fenómeno em estudo, promovendo a livre expressão das suas experiências e opiniões.

No quadro seguinte apresenta-se a caracterização dos entrevistados, incluindo informações relevantes para contextualizar os dados recolhidos, sem comprometer a confidencialidade dos participantes.

Quadro 4 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Residência	Cidade	Perfil	Tempo de ligação	Idade	Informação fornecida
Pedro	Livensa Living	Coimbra	Diretor de residência	Desde a abertura		Gestão operacional, manutenção, custos, parcerias
Joana	Livensa Living	Coimbra	Estudante de Antropologia	3 anos	21	Experiência, conforto, satisfação e serviços
Beatriz	Livensa Living	Porto	Estudante de Mestrado em Marketing	4 meses	22	Expectativas, custo-benefício e convivência
Diogo	ROOF	Porto	Gestor da residência	Desde a fundação		Modelo de negócio, financiamento, operação, sustentabilidade

Fonte: Elaboração própria.

O guião de entrevista, elaborado previamente, assegurou a cobertura dos principais tópicos de interesse, enquanto permitiu aprofundar questões emergentes sugeridas pelos próprios participantes, favorecendo a espontaneidade e a riqueza das respostas.

No caso dos gestores, o guião foi construído em torno de cinco eixos fundamentais: estrutura da residência, modelo de gestão, desafios operacionais, práticas de sustentabilidade e inovação tecnológica.

Já no guião direcionado aos estudantes, as questões incidiram sobre os critérios de escolha do alojamento, a avaliação da experiência residencial, as principais dificuldades encontradas e as sugestões para a conceção de uma residência ideal.

As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2024 e março de 2025, maioritariamente através de correio eletrónico, de modo a garantir acessibilidade, comodidade e flexibilidade aos participantes. Todos os inquiridos foram previamente

informados sobre os objetivos da investigação, tendo sido assegurados os princípios éticos de confidencialidade, anonimato e participação voluntária.

2.3. Construção e Estrutura do Instrumento de Recolha de Dados

A análise dos dados foi conduzida segundo o método da análise temática, conforme proposto por Braun e Clarke (2006, 2017). Esta abordagem visa identificar, organizar e interpretar padrões de significado (temas) presentes no conjunto das entrevistas, permitindo compreender como os participantes constroem o sentido das suas experiências.

A análise temática é um método flexível, aplicável a diferentes paradigmas teóricos, que possibilita a descrição detalhada dos dados sem impor categorias prévias. Nesta investigação, a análise centrou-se no nível semântico, privilegiando o conteúdo explícito das falas, embora se reconheça a influência das interpretações e do contexto sociocultural.

O processo analítico seguiu as seis fases propostas por Braun e Clarke (2006):

1. Familiarização com os dados, através da leitura e releitura das transcrições;
2. Codificação inicial das unidades de significado;
3. Identificação de temas preliminares;
4. Revisão e refinamento dos temas;
5. Definição e nomeação dos temas finais;
6. Redação do relatório analítico.

A elaboração dos guiões de entrevista foi orientada pelos objetivos específicos do projeto e pelos principais eixos conceituais identificados na revisão de literatura. A estruturação das perguntas obedeceu a uma lógica de blocos temáticos, assegurando coerência interna, progressividade e fluidez na recolha de dados.

No caso dos gestores de residências universitárias, os blocos foram organizados em torno de cinco dimensões centrais:

1. Caracterização geral da residência, incluindo a sua dimensão, tipologia de quartos e perfil do público-alvo;
2. Gestão de recursos humanos e operação diária, abordando práticas organizacionais e desafios de gestão;

3. Estratégias de sustentabilidade e eficiência energética, avaliando a adoção de práticas ambientais;
4. Integração de tecnologia nos serviços prestados, com foco na digitalização e inovação;
5. Expectativas e desafios futuros do setor, explorando a visão prospectiva dos gestores.

No guião aplicado aos estudantes do ensino superior, privilegiaram-se dimensões relacionadas com a vivência quotidiana em residência, nomeadamente:

1. Tipo de alojamento atual ou anterior e respetivo enquadramento académico;
2. Critérios determinantes na escolha da residência, como localização, preço ou serviços incluídos;
3. Avaliação global da experiência, considerando infraestruturas, serviços e ambiente comunitário;
4. Principais dificuldades enfrentadas no quotidiano residencial;
5. Expectativas e propostas para uma residência ideal, captando sugestões de melhoria a partir da perspetiva do utilizador final.

Após a recolha, as entrevistas foram sistematizadas e analisadas de forma temática, permitindo identificar padrões, divergências e contributos singulares. Este processo analítico facilitou a interpretação qualitativa dos dados e a sua integração no desenho final do projeto, assegurando que as conclusões refletem tanto a realidade operacional das residências como as expectativas e necessidades dos estudantes.

O quadro seguinte apresenta a relação entre as questões da entrevista e os objetivos do estudo, evidenciando a coerência interna entre a recolha de dados e as finalidades da investigação.

Quadro 5 – Ligação entre perguntas e objetivos do projeto

Categoria Temática	Perguntas do Guião	Objetivo(s) Específico(s) Relacionado(s)	Justificação / Contributo para o Estudo
Aspetos Financeiros e Investimentos	Qual foi o investimento inicial? Quais as principais fontes de financiamento?	Diagnosticar a realidade do alojamento estudantil em Portugal e, em particular, na Área Metropolitana do Porto Avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto, através da análise de investimento, projeções e cenários de sensibilidade.	Compreender a realidade económica e os modelos de financiamento, essenciais para a viabilidade do projeto.
Planeamento e Burocracia	Quais os desafios burocráticos enfrentados? Quais licenças foram obrigatórias?	Diagnosticar a realidade do alojamento estudantil em Portugal e, em particular, na Área Metropolitana do Porto Avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto, através da análise de investimento, projeções e cenários de sensibilidade.	Fornecem dados sobre o enquadramento legal e custos de contexto do setor.
Gestão e Operação	Quantos colaboradores são necessários? Como é feita a manutenção preventiva?	Estruturar um modelo de gestão operacional e de recursos humanos adequado ao contexto.	Apoia a definição do modelo de gestão operacional e de RH do novo projeto.
Sustentabilidade e Inovação	Que medidas de sustentabilidade foram implementadas? Existe monitorização de consumos?	Integrar práticas de sustentabilidade ambiental, económica e social no desenho do projeto.	Inspira práticas sustentáveis a integrar na nova residência.
Serviços e Experiência do Cliente	Que serviços estão incluídos? O que melhoraria?	Identificar as principais expectativas e necessidades dos estudantes relativamente a residências universitárias Desenvolver um plano estratégico e de marketing, com especial enfoque no marketing digital e na integração tecnológica.	Identifica as necessidades e expectativas dos estudantes, base para o marketing e diferenciação.
Ambiente e Convívio	Como avalia o ambiente entre os residentes? Há espírito de comunidade?	Identificar as principais expectativas e necessidades dos estudantes relativamente a residências universitárias Integrar práticas de sustentabilidade ambiental, económica e social no desenho do projeto.	Ajuda a definir o conceito de vivência comunitária e bem-estar.
Satisfação e Custo-Benefício	Acha o preço justo? O que alteraria?	Identificar as principais expectativas e necessidades dos estudantes relativamente a residências universitárias Avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto, através da análise de investimento, projeções e cenários de sensibilidade.	Relaciona perceção de valor com políticas de preço e rentabilidade.
Impacto na Vida Académica e Pessoal	A residência contribui para o desempenho académico?	Analisar as tendências de mobilidade académica e o seu impacto na procura de alojamento Identificar as principais expectativas e necessidades dos estudantes relativamente a residências universitárias.	Permite compreender como o alojamento influencia o sucesso académico e a mobilidade estudantil.
Expansão e Estratégia	Existem planos de expansão ou modernização?	Estruturar um modelo de gestão operacional e de recursos humanos adequado ao contexto Desenvolver um plano estratégico e de marketing, com especial enfoque no marketing digital e na integração tecnológica.	Compara estratégias de crescimento e marketing do setor.

Fonte: Elaboração própria.

3. O Projeto

3.1. Sumário Executivo

O presente Plano de Negócios tem como finalidade avaliar a viabilidade da criação de uma residência universitária no Porto, concebida para responder às necessidades crescentes de alojamento estudantil de qualidade. O projeto é promovido por empreendedores com formação académica na área da gestão e experiência na análise de projetos de investimento, que demonstram elevado grau de comprometimento com a concretização desta iniciativa. Para além da vertente empresarial, os promotores destacam-se pela motivação em contribuir para o desenvolvimento social e educativo da cidade, apoiando a integração académica e pessoal dos estudantes.

O objetivo principal do projeto é oferecer uma solução habitacional moderna, sustentável e adaptada às exigências do público-alvo – estudantes universitários nacionais e internacionais. A residência visa colmatar a escassez de alojamento estudantil acessível e bem localizado, criando um espaço que valoriza o conforto, a segurança e a experiência comunitária, incorporando simultaneamente práticas de gestão eficiente e inovação tecnológica.

A metodologia utilizada para a elaboração deste plano combinou a revisão de literatura com uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas. Foram recolhidos testemunhos de dois grupos-chave: gestores de residências universitárias privadas e estudantes do ensino superior. As entrevistas, conduzidas entre novembro de 2024 e março de 2025, exploraram diferentes dimensões – desde os desafios de gestão e sustentabilidade até às expectativas e experiências dos estudantes enquanto residentes. Esta abordagem permitiu recolher dados ricos e contextualizados, essenciais para validar os pressupostos do projeto e orientar a sua estruturação.

Os principais resultados indicam que existe uma clara oportunidade de mercado para uma residência que ofereça um equilíbrio entre preço competitivo, qualidade das infraestruturas e serviços diferenciados. Os gestores entrevistados destacaram a importância de modelos de gestão profissionalizados e de práticas de sustentabilidade, enquanto os estudantes evidenciaram como fatores críticos a localização, a acessibilidade financeira, o ambiente comunitário e a integração de tecnologia no dia a dia residencial. A análise económico-financeira reforça esta viabilidade, apresentando

um Valor Atual Líquido (VAL) positivo em todas as perspetivas de avaliação: 1.559.926 € na ótica pós-financiamento (WACC), 43.122 € na ótica pré-financiamento (CAPM) e 1.339.493 € na ótica do investidor (CAPM). As Taxas Internas de Rentabilidade (TIR) revelam-se superiores às taxas de exigência dos investidores, e o período de recuperação do investimento (Payback) situa-se dentro dos parâmetros de referência do setor. Mesmo perante cenários de redução de 10% nos rendimentos, a análise de sensibilidade confirma a capacidade do projeto para manter resultados positivos e garantir a sua sustentabilidade económica.

Conclui-se que a criação desta residência universitária no Porto é economicamente sustentável e estrategicamente oportuna, respondendo de forma eficaz à procura crescente por alojamento estudantil. Para os investidores, o projeto representa uma oportunidade sólida de entrada num segmento em expansão, com retorno positivo no médio e longo prazo. Para os estudantes e para a comunidade local, traduz-se numa infraestrutura que contribui para o desenvolvimento académico, social e económico da região.

3.2. Apresentação

A futura empresa será designada INN100, denominação social que reflete a identidade inovadora a missão de se posicionar como uma referência no setor do alojamento estudantil. O projeto encontra-se representado por um logótipo próprio (Figura 1), concebido com o objetivo de transmitir modernidade, confiança e proximidade ao público-alvo.



Figura 1 – Logótipo da residência
Fonte: Elaboração própria.

No sentido de reforçar a sua presença digital e facilitar o acesso à informação, a INN100 dispõe já de uma página web institucional, disponível em <https://pgedrsht.esht.ipp.pt/~projetos/2324/mdh/grupoF/>.

Relativamente ao enquadramento legal, a empresa será registada sob o Código de Atividade Económica (CAE) 55111, correspondente a “Estabelecimentos hoteleiros com restaurante”. A forma jurídica escolhida é a de sociedade por quotas, modelo que permite conjugar flexibilidade na gestão com a limitação da responsabilidade dos sócios ao capital subscrito, assegurando simultaneamente maior atratividade para potenciais investidores.

3.2.1. Justificação do Conceito e Localização

A criação da INN100 – Residência Universitária nasce da constatação da crescente necessidade de alojamento qualificado para estudantes do ensino superior na Área Metropolitana do Porto. A insuficiência estrutural de camas disponíveis nas zonas centrais, aliada ao aumento da mobilidade académica nacional e internacional, tem pressionado o mercado e incentivado a procura por soluções habitacionais que combinem conforto, acessibilidade e proximidade às instituições de ensino (OCDE, 2021).

A localização escolhida – São Mamede de Infesta e Senhora da Hora, no concelho de Matosinhos – revela-se particularmente estratégica. Apesar de não se situar no núcleo central do polo universitário de Asprela, o terreno encontra-se a curta distância de algumas das principais instituições de ensino superior da cidade do Porto, como as Faculdades de Engenharia, Medicina, Desporto, Economia e o Instituto Politécnico do Porto. A proximidade a importantes eixos de mobilidade urbana – nomeadamente o Hospital de São João, a rede de metro e várias linhas de autocarro – assegura deslocações rápidas e sustentáveis, reduzindo a dependência de transporte próprio.

Este posicionamento periférico em relação ao polo central, mas altamente conectado, oferece vantagens competitivas relevantes: uma envolvente mais calma, segura e residencial, ideal para estudantes que valorizam um ambiente equilibrado entre estudo, descanso e vida social. Simultaneamente, a zona dispõe de uma ampla oferta de serviços essenciais – supermercados, farmácias, ginásios, restaurantes, cafés e espaços verdes – que garantem uma experiência de vida prática, completa e atrativa.

Do ponto de vista urbano, a localização insere-se num eixo de expansão e requalificação residencial, o que potencia a valorização do investimento no médio e longo prazo. Este equilíbrio entre tranquilidade e conectividade constitui um elemento diferenciador da INN100 face às residências situadas no centro académico, frequentemente saturadas e expostas ao ruído e trânsito intensos.

Assim, a escolha do terreno resulta de uma lógica de equilíbrio estratégico: oferecer proximidade e acessibilidade, mas também qualidade de vida, criando as condições para uma experiência académica mais saudável, produtiva e sustentável.



Figura 2 – Terreno onde a residência estará localizada
Fonte: Imovirtual (n.d.) <https://www.idealista.pt/imovel/30879079/>.

Conceito da INN100

Num cenário marcado pela mobilidade académica crescente, pela exigência das novas gerações de estudantes e pela saturação das soluções habitacionais convencionais, a INN100 surge como uma proposta contemporânea que alia conforto, design e funcionalidade. Mais do que um simples alojamento, pretende afirmar-se como um estilo de vida, guiado pelo lema: “*Stay in. Stand out.*”.

A identidade da INN100 assenta em cinco pilares fundamentais:

1. Conforto inteligente, com quartos modernos, ergonómicos e tecnologicamente equipados;
2. Comunidade ativa, promotora de interação, inclusão e desenvolvimento social;

3. Produtividade facilitada, assegurada por espaços de estudo, *coworking* e acesso digital centralizado;
4. Estilo urbano, refletido no design minimalista, na marca visual e na curadoria dos ambientes;
5. Sustentabilidade consciente, com práticas ecológicas e gestão eficiente dos recursos.

O nome INN100 resulta da conjugação entre “INN” – termo inglês que significa estalagem ou alojamento, mas que aqui remete também para inclusão, pertença e contemporaneidade – e o número 100, correspondente ao total de quartos do edifício, reforçando a dimensão clara e objetiva do projeto.

A organização espacial foi cuidadosamente pensada para responder às exigências da vida académica. Os quartos, em tipologias duplas e estúdios, oferecem privacidade, conforto acústico, mobiliário de qualidade e plena conectividade digital. As áreas comuns incluem salas de estudo 24h, cozinha partilhada, ginásio, sala multimédia e rooftop com lounge exterior, equilibrando momentos de produtividade e lazer.

Do ponto de vista operacional, a gestão será apoiada por uma aplicação móvel exclusiva, que permitirá aos residentes reservar salas, reportar manutenções, participar em eventos ou contactar diretamente a equipa de gestão. A segurança será assegurada por sistemas de controlo de acessos inteligentes e videovigilância, enquanto a sustentabilidade será promovida por medidas como painéis solares, reaproveitamento de águas pluviais, pontos de reciclagem e incentivos à mobilidade sustentável.

A INN100 assume-se, assim, como um projeto inovador e distintivo, dirigido a um público jovem, cosmopolita e exigente, que procura mais do que alojamento: uma comunidade, uma experiência e um espaço para crescer e destacar-se.

3.2.2. Missão, Visão, Valores e Objetivos

A INN100 nasce com a missão de proporcionar muito mais do que alojamento estudantil. O seu propósito é criar um espaço que combine conforto, funcionalidade e design com uma forte componente de comunidade, apoiando os estudantes não apenas nas suas necessidades habitacionais, mas também no seu percurso académico, social e emocional. A residência procura oferecer um ambiente seguro e inspirador, onde a

experiência universitária é vivida de forma integrada, potenciando tanto o desenvolvimento individual como a partilha coletiva.

A visão da INN100 é afirmar-se como referência nacional no setor do alojamento para estudantes, distinguindo-se pela inovação, excelência de serviços, design contemporâneo e compromisso com a sustentabilidade. Ambiciona ser reconhecida como a primeira escolha de estudantes que procuram um espaço que reflita os seus valores e estilo de vida, não apenas um local de estadia, mas um verdadeiro catalisador de experiências académicas e pessoais.

A atuação da INN100 é orientada por um conjunto de valores que estruturam a sua identidade:

1. Conforto, entendido de forma holística, englobando bem-estar físico, privacidade e apoio emocional;
2. Comunidade, valorizada como espaço de inclusão, respeito mútuo e aprendizagem partilhada;
3. Autenticidade, promovida através da diversidade cultural e da liberdade de expressão;
4. Sustentabilidade, presente tanto nas soluções construtivas como nos hábitos quotidianos incentivados;
5. Inovação, garantida pela integração de tecnologia inteligente e processos de gestão eficientes;
6. Excelência operacional, traduzida no compromisso diário com a qualidade, a melhoria contínua e a satisfação dos residentes.

O objetivo geral do projeto é implementar uma residência universitária com 100 quartos duplos e um leque de serviços diferenciadores, respondendo às exigências do estudante contemporâneo. Entre os objetivos específicos, destacam-se:

1. Disponibilizar zonas comuns atrativas e funcionais (cozinha partilhada, ginásio, salas de estudo e rooftop lounge);
2. Adotar práticas sustentáveis e energeticamente eficientes;
3. Alcançar uma taxa de ocupação superior a 90% no segundo ano de atividade;
4. Fomentar uma cultura comunitária sólida, através da promoção de eventos e da criação de parcerias com entidades locais;

5. Consolidar a marca INN100 como referência no mercado nacional de residências universitárias privadas, aliando inovação, qualidade e proximidade ao estudante.

A conjugação destes elementos posiciona a INN100 como uma proposta diferenciadora, capaz de oferecer uma experiência completa e alinhada com as tendências atuais de mobilidade acadêmica, estilos de vida jovens e exigências de sustentabilidade.

3.3. Descrição Operacional do Projeto

3.3.1. Estrutura Física e Infraestruturas

A recepção da INN100 desempenhará um papel central no acolhimento e acompanhamento dos residentes, funcionando 24 horas por dia de forma a garantir um serviço contínuo, eficaz e próximo. Esta será assegurada por uma equipa de três rececionistas, organizados em turnos rotativos, assegurando que os estudantes encontram sempre alguém disponível para responder às suas necessidades quotidianas ou imprevistos.

No que respeita à segurança, optou-se por um modelo que privilegia a confiança, a privacidade e a eficiência operacional, sem recorrer à figura de vigilante noturno. Em alternativa, será implementado um sistema moderno de videovigilância, cobrindo todas as zonas comuns, entradas e acessos exteriores, com gravação permanente, visão noturna e armazenamento seguro. Este sistema será gerido em conformidade com a legislação de proteção de dados, salvaguardando os direitos dos residentes.

A residência terá uma capacidade total para 100 estudantes, organizada em 100 estúdios duplos distribuídos por vários pisos. Cada estúdio foi projetado para promover a autonomia, o conforto e a funcionalidade, integrando:

1. Kitchenette equipada com frigorífico, micro-ondas, placa elétrica e armários;
2. Instalação sanitária privativa completa;
3. Duas camas individuais, secretárias de estudo com iluminação dedicada e roupeiros embutidos;
4. Ar condicionado, ligação à internet de alta velocidade e televisão de ecrã plano.

A distribuição espacial da residência inclui ainda apoios complementares por piso, como copas de apoio para pequenas refeições, bem como um conjunto de zonas comuns diversificadas: sala de convívio multimédia, espaço de *coworking*, lavandaria self-service e pátio exterior. Estas áreas foram desenhadas para estimular a socialização, o equilíbrio entre estudo e lazer, e a criação de comunidade entre residentes.

O *housekeeping* será organizado de forma partilhada: a limpeza dos estúdios será da responsabilidade dos próprios residentes, mas acompanhada por verificações periódicas da equipa de limpeza; já as zonas comuns serão higienizadas diariamente, com especial atenção à lavandaria, às copas e à sala de convívio. A manutenção preventiva e corretiva será assegurada por rotinas baseadas em checklists operacionais, reduzindo falhas e prolongando a durabilidade das infraestruturas.

Quanto à gestão de resíduos, a INN100 adotará boas práticas ambientais, disponibilizando ecopontos em cada piso e garantindo a recolha seletiva organizada. Serão ainda afixadas sinaléticas claras e realizadas campanhas de sensibilização para promover comportamentos sustentáveis entre os residentes, alinhando a operação da residência com os seus valores de responsabilidade ambiental.

Assim, a estrutura física e as infraestruturas da INN100 foram concebidas para assegurar funcionalidade, segurança e sustentabilidade, criando simultaneamente um ambiente propício à vivência académica plena e equilibrada.

3.3.2. Modelo de Gestão Operacional

A gestão da INN100 assenta num modelo centralizado e flexível, concebido para assegurar eficiência operacional, qualidade de serviço, bem-estar dos residentes e sustentabilidade financeira. A estrutura funcional é enxuta, composta por oito colaboradores, distribuídos de forma a garantir o equilíbrio entre controlo interno, proximidade com os residentes e otimização de recursos.

A equipa será organizada da seguinte forma:

1. Receção (3 rececionistas) – responsáveis por acolhimento, check-ins e check-outs, apoio informativo e coordenação logística. Trabalharão em turnos rotativos, assegurando a cobertura do serviço 24 horas por dia, 7 dias por semana;

2. Limpeza e manutenção (3 auxiliares polivalentes) – encarregues da higienização diária das zonas comuns, acompanhamento da limpeza dos estúdios (quando solicitado ou em situações excepcionais) e manutenção preventiva e corretiva de equipamentos e infraestruturas;
3. Gestão operacional (1 gestor de residência) – responsável pela supervisão global da operação, gestão das equipas, articulação com fornecedores externos, resolução de situações extraordinárias e cumprimento dos objetivos estratégicos;
4. Gestão administrativa e apoio aos residentes (1 técnico de apoio) – assegura processos burocráticos, organização documental, gestão de contratos e acompanhamento de situações específicas, incluindo apoio a residentes com dificuldades de integração ou necessidades de adaptação académica.

A receção desempenha um papel central, funcionando como primeira linha de contacto entre residentes e gestão. Além das funções de acolhimento e apoio, será responsável por coordenar a comunicação com os restantes serviços, assegurando um funcionamento fluido e integrado.

No que diz respeito à segurança, será implementada uma política clara de controlo de acessos de visitantes. Cada residente poderá receber um acompanhante por dia, exclusivamente dentro do horário de funcionamento da receção. A entrada será registada e supervisionada pela equipa, garantindo não só a segurança, mas também o respeito pelas regras de convivência e tranquilidade do espaço.

Toda a operação será suportada por protocolos de atuação padronizados, que definirão procedimentos específicos para:

1. Gestão de entradas e saídas;
2. Manutenção preventiva e corretiva;
3. Rotinas de limpeza;
4. Medidas de segurança;
5. Acompanhamento e apoio aos residentes.

Para reforçar a eficiência, será utilizado um software central de gestão (*backoffice*) que permitirá:

1. Monitorização em tempo real da ocupação da residência;

2. Registo e acompanhamento de incidentes;
3. Gestão de contratos e pagamentos;
4. Comunicação interna e externa.

Este modelo de gestão operacional garante que a INN100 funcione de forma organizada, segura e adaptada às necessidades dos estudantes, conciliando proximidade relacional com rigor administrativo e tecnológico.

3.3.3. Estratégias de Sustentabilidade no Funcionamento

A INN100 foi concebida com um compromisso firme de integração da sustentabilidade em todas as dimensões do seu funcionamento. Este princípio não se limita à fase de construção, mas prolonga-se na gestão diária da residência, procurando reduzir a pegada ecológica e sensibilizar os residentes para práticas ambientalmente responsáveis.

As principais estratégias adotadas são:

1. Eficiência energética: instalação de iluminação LED de baixo consumo em todo o edifício, sensores de presença nas zonas comuns e reforço do isolamento térmico das fachadas e coberturas, de modo a minimizar perdas energéticas e reduzir os custos de climatização;
2. Energia renovável: utilização de painéis solares térmicos para o pré-aquecimento de águas sanitárias, diminuindo a dependência de eletricidade e gás;
3. Gestão racional da água: aplicação de torneiras com redutores de caudal e autoclismos de dupla descarga, complementados por um sistema de recolha de águas pluviais para utilização em tarefas como a limpeza exterior e a rega de áreas verdes;
4. Gestão de resíduos: implementação de um sistema de separação seletiva, com ecopontos em cada piso, devidamente identificados através de comunicação visual apelativa, promovendo práticas de reciclagem e redução de resíduos;
5. Materiais sustentáveis: utilização de materiais ecológicos, duráveis e de baixo impacto ambiental, tanto na construção como na decoração

interior, privilegiando fornecedores locais e soluções que contribuam para a economia circular.

Para além destas medidas estruturais, a sustentabilidade será incorporada na cultura da residência através da dinamização de iniciativas dirigidas aos residentes. Estão previstas ações de sensibilização ambiental, como campanhas informativas, workshops temáticos e concursos de ideias sustentáveis, incentivando a participação ativa da comunidade estudantil na redução do impacto ambiental.

Desta forma, a INN100 posiciona-se não apenas como uma unidade habitacional eficiente e moderna, mas também como um espaço educativo e transformador, capaz de estimular práticas de responsabilidade ecológica junto dos jovens, contribuindo para a construção de uma sociedade mais consciente e sustentável.

3.3.4. Ambiente Comunitário e Inclusivo

A INN100 pretende afirmar-se como muito mais do que um simples espaço de habitação: o seu propósito é constituir-se como uma comunidade inclusiva, promotora de integração, diversidade e bem-estar emocional dos estudantes. Reconhece-se que a experiência universitária ultrapassa a esfera académica, envolvendo igualmente dimensões sociais, culturais e psicológicas que influenciam o desenvolvimento pessoal dos residentes.

Para concretizar este desígnio, foram delineadas diversas iniciativas:

1. Espaços comuns multiusos – áreas como o *coworking*, a sala de convívio e o pátio exterior foram projetadas para estimular a interação entre residentes, promovendo o estudo colaborativo, a partilha de experiências e momentos de lazer coletivo;
2. Eventos mensais temáticos – a programação cultural e recreativa incluirá jantares multiculturais, noites de cinema, oficinas criativas e atividades desportivas leves, fortalecendo o espírito de comunidade e a diversidade de experiências;
3. Programa de tutoria entre pares – estudantes veteranos acompanharão os recém-chegados, apoiando o processo de adaptação académica, social e cultural, reduzindo o risco de isolamento e promovendo a integração precoce;

4. Apoio psicológico e aconselhamento – em parceria com instituições locais, será disponibilizado um serviço de acompanhamento emocional e psicológico mediante marcação, assegurando que os residentes encontram suporte em momentos de maior vulnerabilidade;
5. Acessibilidade universal – todas as instalações serão concebidas para garantir igualdade de acesso a estudantes com mobilidade reduzida, respeitando normas legais e boas práticas internacionais de inclusão.

Adicionalmente, será dada especial atenção às políticas de acolhimento intercultural, de modo a criar um ambiente propício à convivência harmoniosa entre estudantes nacionais e internacionais, incluindo participantes de programas Erasmus. O diálogo intercultural será incentivado através de atividades específicas que valorizam a diversidade como recurso e oportunidade de aprendizagem mútua.

Deste modo, a INN100 posiciona-se como uma residência que ultrapassa a dimensão física do alojamento, constituindo-se como um espaço de pertença, de partilha e de desenvolvimento integral dos estudantes, onde a inclusão e o bem-estar são pilares centrais da experiência residencial.

3.3.5. Soluções Tecnológicas e Inovadoras

A INN100 foi concebida para responder às exigências da nova geração de estudantes, altamente digitalizada e habituada a soluções tecnológicas que simplificam a vida quotidiana. Assim, a residência integra um conjunto de ferramentas inovadoras que visam otimizar a experiência dos residentes e, simultaneamente, garantir maior eficiência operacional.

As principais soluções incluem:

1. Plataforma digital própria, acessível através de aplicação móvel ou website, que centraliza a gestão da residência. Nesta plataforma, os residentes poderão realizar reservas, renovações contratuais, pedidos de manutenção, consultar alertas e gerir pagamentos de forma rápida e intuitiva;
2. Sistema de controlo de acessos baseado em cartões magnéticos individuais e intransmissíveis, ou alternativamente em aplicação móvel,

que assegura autonomia total de entrada e saída, bem como segurança 24 horas por dia;

3. CCTV com vigilância inteligente, substituindo a necessidade de vigilância física noturna. Este sistema, com detecção de movimento e armazenamento seguro em nuvem, cobre zonas comuns e acessos principais, em conformidade com a legislação em vigor sobre proteção de dados;
4. Sensores IoT para monitorização do consumo energético, detecção precoce de avarias e gestão inteligente dos recursos, contribuindo para a sustentabilidade e para a redução de custos operacionais;
5. Wi-Fi de alta velocidade, com cobertura integral do edifício e reforço em áreas críticas como as salas de estudo e de *coworking*, garantindo condições adequadas para atividades académicas e sociais;
6. Check-in digital, que permite aos residentes formalizar a sua entrada de forma autónoma, reduzindo burocracias e tempos de espera.

Adicionalmente, a gestão de visitantes será integrada neste sistema, permitindo registo e controlo centralizado na receção. Por motivos de segurança e de convivência comunitária, cada residente poderá receber apenas um visitante por dia, limitado ao horário de funcionamento da receção. Esta medida assegura um ambiente equilibrado, no qual a privacidade e a tranquilidade dos residentes são preservadas.

Com estas soluções, a INN100 posiciona-se na vanguarda da inovação no setor do alojamento estudantil, oferecendo uma residência segura, eficiente e tecnologicamente integrada, que responde às expectativas de um público jovem, cosmopolita e habituado a ambientes digitais.

3.4. Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos constitui um eixo fundamental para o funcionamento eficaz da INN100, assegurando simultaneamente a qualidade dos serviços prestados, a eficiência operacional e a satisfação global dos residentes. O desempenho deste tipo de empreendimento depende, em grande medida, da existência de uma equipa devidamente estruturada, qualificada e orientada para a concretização da missão e dos valores institucionais da organização.

3.4.1. Estrutura

A estrutura organizativa da INN100 foi delineada em função das necessidades operacionais da residência e em conformidade com as boas práticas do setor da hospitalidade. Prevê-se uma equipa multidisciplinar de nove colaboradores, distribuídos pelas seguintes funções:

1. Diretor/a Geral (1): responsável pela supervisão global da residência, gestão estratégica, controlo de qualidade, relacionamento institucional e liderança da equipa;
2. Coordenador/a Operacional (1): assegura a coordenação diária dos serviços (limpeza, manutenção, apoio aos residentes), a gestão de turnos e o apoio direto à Direção;
3. Assistentes Administrativos/Rececionistas (2): incumbidos do atendimento, processos de check-in e check-out, gestão de reservas e apoio administrativo;
4. Técnicos de Manutenção (2): responsáveis pela conservação das instalações, reparações de pequena escala e manutenção preventiva de sistemas;
5. Funcionários de Limpeza (3): dedicados à higienização das zonas comuns e, quando necessário, ao apoio na manutenção da limpeza dos quartos.

No que respeita ao perfil e às competências, todos os colaboradores deverão evidenciar capacidades de comunicação, orientação para o cliente e trabalho em equipa. A fluência em inglês será valorizada, dada a presença de residentes internacionais. Os técnicos de manutenção deverão possuir formação em áreas como eletricidade ou AVAC, enquanto os assistentes administrativos deverão dominar plataformas digitais de gestão e reservas.

Será implementado um programa de formação contínua, atualizado anualmente, abrangendo áreas como: atendimento e hospitalidade, práticas de sustentabilidade, gestão de conflitos, segurança e higiene no trabalho e utilização da aplicação interna de gestão.

A hierarquia funcional e os fluxos de comunicação encontram-se representados em organograma, incluído em anexo (Anexo I), elaborado com recurso à plataforma draw.io.

3.4.2. Liderança

A liderança na INN100 assumirá um papel central na criação de um ambiente organizacional positivo, cooperativo e eficiente. A gestão pretende adotar um modelo de liderança participativa e transformacional, orientado para o desenvolvimento contínuo da equipa, o reforço da autonomia dos colaboradores e o alinhamento com a missão e visão do projeto. Este modelo, inspirado em Bass (1985), visa motivar os colaboradores através da partilha de uma visão clara, do empowerment e do reconhecimento do mérito individual e coletivo.

No contexto da futura gestão quotidiana da residência, antecipam-se desafios operacionais que poderão evidenciar a relevância da liderança transformacional como instrumento de motivação e coesão das equipas. Um dos riscos identificados prende-se com a potencial rotatividade de colaboradores de front office, nomeadamente rececionistas, função tradicionalmente associada à elevada exigência emocional e a períodos de maior pressão operacional. Estes desafios poderão estar relacionados com fatores como a perceção de sobrecarga de trabalho em períodos de pico, a ausência de reconhecimento adequado ou a limitada participação nos processos de decisão.

Para mitigar estes riscos, a INN100 prevê a implementação de práticas de liderança transformacional, nomeadamente a realização de sessões regulares de feedback, ações de formação partilhadas e a integração ativa dos rececionistas em reuniões operacionais. Estas medidas terão como objetivo promover um maior sentimento de pertença, valorização profissional e compromisso com o projeto. Adicionalmente, poderá ser aplicada a metodologia dos 5 Porquês (Five Whys) como ferramenta de diagnóstico, permitindo identificar causas-raiz de eventuais situações de desmotivação e orientar a definição de estratégias de retenção ajustadas.

Outro potencial desafio relaciona-se com a articulação entre as equipas de limpeza e manutenção, sobretudo no que respeita à gestão das zonas comuns e à delimitação clara de responsabilidades. A inexistências de mecanismos de coordenação poderá originar conflitos operacionais e ineficiências nos processos de trabalho. Como resposta preventiva, a gestão propõe a realização de reuniões semanais de coordenação, a reorganização dos turnos sempre que necessário e a clarificação das tarefas através de mapas visuais de responsabilidades. Estas práticas visam promover maior transparência, eficiência e alinhamento interdepartamental.

Esta abordagem inspirar-se-á no modelo de desenvolvimento de equipas de Tuckman (1965), que destaca a importância da definição de papéis, da comunicação clara e do reforço da coesão grupal ao longo das diferentes fases de maturação das equipas. Complementarmente, a liderança poderá recorrer a sessões de brainstorming e à utilização do Mapa de Empatia como ferramentas de apoio à compreensão dos diferentes pontos de vista dos colaboradores e à construção colaborativa de soluções.

Deste modo, a liderança na INN100 será concebida como um processo dinâmico e adaptativo, orientado para a prevenção de conflitos, a resolução colaborativa de problemas e a construção de uma equipa coesa, motivada e alinhada com os objetivos estratégicos do projeto.

4. Análise Estratégica

4.1. Análise do Ambiente Geral

O ambiente geral, ou macroambiente, corresponde ao conjunto de fatores externos que influenciam o funcionamento e o desenvolvimento de uma organização. A análise sistemática destes fatores é essencial para compreender os desafios e oportunidades do contexto em que a empresa se insere. Segundo Mercado (2014), a ferramenta PEST+EL é amplamente utilizada para identificar e monitorizar variáveis políticas, económicas, socioculturais, tecnológicas, ambientais e legais que condicionam a atividade empresarial, permitindo delinear estratégias mais informadas e robustas (Kotler, 2013; Amador-Mercado, 2022).

Fatores Políticos:

O enquadramento político constitui um elemento determinante para o setor do alojamento estudantil, influenciando aspetos como o licenciamento urbanístico, os incentivos à construção e as políticas fiscais aplicáveis. Em Portugal, o atual cenário é marcado por relativa instabilidade, fruto de recentes mudanças na governação e de revisões em políticas públicas relacionadas com habitação, juventude e ensino superior. O PRR, ao prever incentivos financeiros para a criação de novas camas estudantis, representa uma oportunidade direta para projetos como a INN100. Contudo, é igualmente relevante acompanhar as decisões a nível municipal, nomeadamente em Matosinhos e no Porto, no que respeita ao ordenamento do território, políticas de eficiência energética e medidas de acessibilidade.

Fatores Económicos:

O ambiente económico português caracteriza-se atualmente por um crescimento moderado e por uma inflação em fase de estabilização. Ainda assim, o aumento do custo de vida, sobretudo no mercado habitacional, continua a ser um dos maiores desafios enfrentados pelos jovens e estudantes. A renda média mensal dos jovens trabalhadores ronda os 950€ líquidos, sendo frequente a dependência de apoios familiares ou de bolsas de estudo. Neste contexto, a proposta da INN100 deve posicionar-se de forma competitiva, conciliando acessibilidade financeira com valor acrescentado percebido. A estabilidade do euro, o acesso a financiamento bancário em condições favoráveis para projetos sustentáveis e a atratividade crescente da região do Porto como

polo acadêmico e tecnológico reforçam a pertinência e viabilidade econômica do empreendimento.

Fatores Socioculturais:

Os fatores socioculturais assumem uma relevância particular no setor do alojamento estudantil. A cidade do Porto acolhe anualmente milhares de estudantes deslocados e internacionais, criando uma procura crescente por alojamentos próximos das instituições de ensino. As novas gerações valorizam cada vez mais a sustentabilidade, a diversidade cultural, a tecnologia integrada e as experiências comunitárias, procurando residências que combinem privacidade com oportunidades de socialização. Além disso, as redes sociais desempenham um papel determinante na reputação e atratividade destes espaços, influenciando a percepção da marca e a sua capacidade de fidelização.

Fatores Tecnológicos:

A evolução tecnológica tem impacto direto na gestão e operação de residências universitárias. Soluções como check-in digital, controlo de acessos via aplicação móvel, monitorização inteligente de energia e reservas online passaram de inovação a expectativa mínima para os estudantes (Susilo, 2018). A integração destas ferramentas permite não só aumentar a eficiência e reduzir custos, mas também melhorar a experiência global dos residentes. Neste sentido, a INN100 posiciona-se como uma residência tecnologicamente avançada, incorporando sistemas digitais como elemento central da sua proposta de valor.

Fatores Ambientais:

A consciencialização ambiental é cada vez mais valorizada pelos estudantes universitários, que tendem a preferir residências alinhadas com práticas ecológicas. Questões como eficiência energética, reciclagem, uso de energias renováveis e redução do desperdício de água têm influência direta nas decisões de escolha. A INN100 incorpora estratégias ambientais ativas, incluindo a instalação de painéis solares, recolha e reaproveitamento de águas pluviais, ecopontos distribuídos pelo edifício e a utilização de materiais certificados e sustentáveis. Estas práticas contribuem não apenas para a redução da pegada ecológica, mas também para reforçar a imagem competitiva e responsável do projeto.

Fatores Legais:

O enquadramento legal constitui outro pilar fundamental na análise do macroambiente. Embora o setor de residências estudantis não esteja sujeito à mesma regulamentação que a hotelaria tradicional, existem exigências urbanísticas, normas de higiene e segurança, e requisitos específicos de acessibilidade que devem ser cumpridos. A INN100 assegurará a conformidade com todas as normas aplicáveis, incluindo o licenciamento junto da Câmara Municipal de Matosinhos, a implementação de planos de evacuação e segurança contra incêndios, e a formalização de contratos de arrendamento legalmente válidos para estudantes. A conformidade legal será, assim, tratada como um eixo prioritário de gestão.

4.2. Análise do Ambiente Competitivo

A análise do ambiente competitivo da INN100 assenta no modelo das Cinco Forças de Porter, instrumento que permite avaliar a intensidade competitiva de um setor e, conseqüentemente, a sua atratividade e sustentabilidade (Susilo, 2018; Huang, 2019). No contexto do alojamento universitário privado, especialmente em centros urbanos como o Porto, este modelo assume relevância acrescida, dado o dinamismo do mercado e a entrada de novos operadores.

Rivalidade entre concorrentes:

A cidade do Porto tem registado um crescimento expressivo da oferta de residências privadas, com operadores como Livensa Living, LIV Student, Nido, Odaly's Campus e U.hub a consolidarem presença e notoriedade. Estes concorrentes distinguem-se sobretudo pelos serviços e experiências complementares que oferecem, muitas vezes localizados em zonas de elevada densidade académica, como a Asprela. Contudo, tais localizações implicam preços mais elevados. Neste contexto, a INN100 posiciona-se num segmento intermédio, combinando design moderno, serviços integrados, sustentabilidade ativa e ambiente comunitário, mas com uma estrutura de custos e preços mais acessíveis. A diferenciação será reforçada através de elementos distintivos como o rooftop lounge, aplicação de gestão digital, eventos regulares e foco ambiental, permitindo ocupar um nicho de mercado ainda pouco explorado.

Poder de negociação dos clientes:

Neste setor, o cliente assume uma dupla dimensão: por um lado, o estudante enquanto utilizador direto; por outro, a família, que frequentemente suporta

financeiramente o alojamento. Ambos procuram um equilíbrio entre preço, segurança, localização e serviços. Apesar da oferta crescente, a procura mantém-se elevada, sobretudo no início de cada semestre, o que confere aos clientes um poder de negociação moderado, mas em crescimento. A estratégia da INN100 passará por reforçar a perceção de valor através de contratos flexíveis, planos de fidelização plurianual e comunicação transparente com estudantes e encarregados de educação, reduzindo a rotatividade e fomentando confiança.

Ameaça de novos entrantes:

O setor do alojamento estudantil tem atraído significativo investimento nacional e internacional, o que potencia a entrada de novos *players*. Todavia, barreiras como a escassez de terrenos bem localizados, os processos de licenciamento urbanístico e os custos de investimento inicial limitam esta ameaça. A INN100 pretende consolidar precocemente a sua marca através de parcerias institucionais, presença digital ativa e construção de uma comunidade de residentes fidelizados, fatores que funcionam como proteção contra novos concorrentes.

Poder de negociação dos fornecedores:

Os fornecedores da residência incluem serviços de limpeza, manutenção, alimentação, mobiliário e tecnologia. O seu poder de negociação dependerá da capacidade da INN100 em diversificar contratos, privilegiar parcerias locais e estabelecer acordos a médio prazo. A colaboração com fornecedores regionais permitirá reduzir custos logísticos, reforçar o controlo de qualidade e apoiar a economia local. Esta estratégia será orientada por critérios de sustentabilidade, qualidade e custo-benefício, alinhando-se com os valores da marca.

Ameaça de produtos substitutos:

Os principais substitutos da INN100 são o arrendamento privado, os hostels adaptados a estudantes e a permanência em casa de familiares. O arrendamento privado, embora mais flexível, é frequentemente menos competitivo em termos de qualidade/preço, carecendo de contratos formais, serviços incluídos ou condições adequadas. A proposta da INN100 diferencia-se ao oferecer um serviço “*all-in-one*”, que inclui contrato formal simplificado, comodidades modernas, segurança, ambiente comunitário e forte integração tecnológica. Estas características tornam a residência

mais atrativa face às alternativas existentes, respondendo às expectativas da geração estudantil atual.

4.3. Análise do Mercado

A análise de mercado da INN100 constitui um exercício fundamental para compreender o ecossistema no qual o projeto será implementado, avaliando não apenas as necessidades e preferências do consumidor, mas também a dinâmica da concorrência, os fatores críticos de sucesso e as tendências que influenciam o setor. Este diagnóstico permite sustentar a definição do posicionamento estratégico da marca, do modelo operacional e da proposta de valor.

Definição do Mercado:

A INN100 insere-se no setor do alojamento universitário privado, orientado para estudantes do ensino superior – nacionais e internacionais – que frequentam instituições do Porto e da Área Metropolitana, como a Universidade do Porto, o Instituto Politécnico do Porto e universidades privadas (CESPU, Fernando Pessoa, entre outras).

O mercado-alvo inclui três segmentos principais:

1. Estudantes deslocados em território nacional;
2. Estudantes internacionais em programas Erasmus, intercâmbio ou ciclos de pós-graduação;
3. Jovens trabalhadores recém-chegados à cidade, em estadias de curta duração.

A segmentação incide sobre jovens entre os 18 e os 30 anos, urbanos, digitalmente conectados, atentos ao conforto, sustentabilidade e experiências coletivas.

Análise do Setor:

O setor privado de alojamento estudantil em Portugal tem registado um crescimento acelerado, impulsionado pela escassez de oferta pública e pela intensificação da mobilidade académica. No Porto, a taxa de ocupação das residências privadas ultrapassa regularmente os 90%, frequentemente com listas de espera no início de cada ano letivo. O PNAES prevê a necessidade de mais de 15 mil novas camas até 2026, reforçando a atratividade do setor para investidores privados.

Análise da Procura:

A procura na cidade do Porto excede largamente a oferta, sobretudo em zonas com boa acessibilidade às universidades. Os estudantes valorizam serviços integrados, segurança, conectividade digital e áreas comuns apelativas. A crescente mobilidade internacional, aliada à reputação do Porto como destino académico, intensifica esta pressão, tornando urgente o desenvolvimento de soluções habitacionais flexíveis e modernas.

Análise da Concorrência:

A concorrência direta da INN100 é composta por operadores consolidados, como Livensa Living Porto Campus, LIV Student Porto, Nido Asprela, U.hub Porto e Odalys Campus Porto. Estes oferecem alojamento moderno, contratos anuais e serviços integrados, praticando preços entre 450€ e 750€ por mês, com forte presença em localizações centrais.

A INN100 diferencia-se pelo posicionamento ligeiramente mais acessível, aliado a um design contemporâneo, serviços completos, ambiente comunitário e localização estratégica em São Mamede de Infesta – uma área com boa acessibilidade, mas maior tranquilidade em relação ao centro académico.

Análise SWOT (resumida):

1. Forças: Serviços integrados e app de gestão; conceito inovador; preço competitivo.
2. Fraquezas: Marca emergente; localização fora do centro imediato; capacidade inicial limitada.
3. Oportunidades: Forte procura e défice de oferta; apoios à habitação jovem; interesse crescente por soluções sustentáveis.
4. Ameaças: Entrada de novos *players*; inflação e aumento de custos; concorrência informal do arrendamento privado.

Perfil do Consumidor:

O residente-tipo da INN100 será um estudante universitário, nacional ou internacional, entre os 18 e os 30 anos, digitalmente ativo, em busca de independência com comodidade. Valoriza segurança, sustentabilidade, espaços de socialização e reputação online, e tende a ser influenciado por redes sociais e recomendações digitais.

Canais de Distribuição:

A comercialização da INN100 será realizada através de canais digitais e institucionais:

1. Website oficial com reservas diretas;
2. Parcerias com universidades e gabinetes de mobilidade internacional;
3. Presença em redes sociais (Instagram, TikTok, LinkedIn);
4. Plataformas especializadas (Uniplaces, HousingAnywhere);
5. Eventos de receção académica e feiras universitárias.

Estratégia de Preços:

A política de preços será orientada pelo modelo “*all-in*”, entre 430€ e 590€ mensais, dependendo da tipologia. Estão previstos contratos flexíveis (semestre/ano letivo), descontos para estadias prolongadas e programas de fidelização para residentes recorrentes.

Tendências do Mercado:

1. Crescente procura por experiências habitacionais integradas (alojamento + estilo de vida);
2. Valorização de ambientes sustentáveis e comunidades digitais;
3. Preferência por contratos digitais, ágeis e sem burocracia;
4. Expansão do modelo híbrido que combina residência, *coworking* e networking.

Análise de Riscos:

Os principais riscos incluem: subida dos custos de construção e operação, pressão fiscal sobre arrendamento coletivo, flutuações na procura derivadas do ensino à distância e concorrência informal.

A INN100 mitiga estes riscos através de uma estrutura operacional eficiente, diferenciação clara, práticas sustentáveis e aposta contínua na reputação digital.

4.4. Análise da Empresa

A análise interna da INN100 – Residência Universitária centra-se nos recursos, competências e cadeia de valor que sustentam a sua estratégia de diferenciação e competitividade no setor privado de alojamento estudantil. A identificação destes elementos permite reforçar pontos fortes, colmatar fragilidades e alinhar a proposta de valor com as exigências do mercado e com as tendências do setor.

Recursos e Capacidades:

A INN100 assenta num conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que lhe conferem potencial competitivo:

1. Instalações modernas e funcionais, equipadas com estúdios duplos, zonas comuns, espaços de *coworking*, rooftop lounge, cozinha comunitária e tecnologia integrada;
2. Equipa multidisciplinar, qualificada nas áreas de hospitalidade, manutenção e apoio ao cliente, preparada para responder de forma eficaz e próxima às necessidades dos residentes;
3. Sistema digital integrado, com aplicação móvel exclusiva para reservas, manutenção, eventos e gestão de pagamentos, assegurando simplicidade e autonomia ao utilizador;
4. Localização estratégica em São Mamede de Infesta, que combina tranquilidade residencial com proximidade a polos académicos e boas acessibilidades em transportes públicos;
5. Infraestrutura sustentável, que integra painéis solares, reaproveitamento de águas pluviais, pontos de reciclagem e soluções de eficiência energética.

Cultura Organizacional:

A cultura da INN100 é sustentada por valores como comunidade, inclusão, inovação, sustentabilidade e excelência no serviço. A missão da residência transcende a dimensão habitacional, procurando proporcionar um ambiente que promova o crescimento académico, o bem-estar emocional e o desenvolvimento de competências sociais e interpessoais dos residentes.

Competências-Chave:

Entre as principais competências distintivas da INN100 destacam-se:

1. Gestão operacional flexível, com processos ágeis e adaptáveis às necessidades dos residentes e à sazonalidade académica;
2. Foco na experiência do estudante, garantindo qualidade em todos os pontos de contacto, desde a reserva inicial até às atividades comunitárias;
3. Inovação contínua, incorporando soluções digitais, eventos diferenciadores e parcerias estratégicas;

4. Atendimento personalizado, com uma equipa próxima, multicultural e preparada para lidar com perfis diversos;
5. Capacidade de comunicação e marca, através de uma identidade visual forte, linguagem clara e presença digital ativa, fundamentais para captar e fidelizar um público jovem.

Cadeia de Valor da INN100:

A cadeia de valor da residência estrutura-se em seis dimensões principais:

1. Gestão de Marca e Comunicação – posicionamento digital, redes sociais e presença em plataformas especializadas de alojamento estudantil;
2. Operações e Serviços – manutenção, limpeza, *coworking*, cozinha partilhada, ginásio e gestão do quotidiano dos residentes, com foco na eficiência e na qualidade;
3. Desenvolvimento de Comunidade – promoção de atividades sociais, culturais e de integração, que fomentem pertença e cooperação;
4. Parcerias Estratégicas – colaboração com universidades, gabinetes de mobilidade, empresas locais e marcas jovens, para ampliar a oferta e a atratividade;
5. Gestão de Recursos Humanos – seleção, formação e desenvolvimento da equipa, com enfoque em hospitalidade, empatia e competências digitais;
6. Sustentabilidade Operacional – implementação de práticas ecológicas transversais, formação ambiental dos residentes e comunicação transparente sobre impacto social e ambiental.

4.5. Análise da Posição Competitiva da Empresa

A avaliação da posição competitiva da INN100 no setor do alojamento estudantil privado exige uma análise articulada dos seus recursos internos e do contexto externo em que se insere. Para tal, recorre-se à análise SWOT, que permite identificar as forças e fraquezas do projeto, bem como as oportunidades e ameaças provenientes do mercado.

Entre as principais forças, destaca-se a proposta diferenciadora da INN100, que combina conforto, design contemporâneo, sustentabilidade e uma experiência comunitária ativa, distinguindo-se da oferta tradicional. A disponibilização de serviços

completos, suportados por uma aplicação digital que centraliza reservas, pedidos e eventos, constitui uma inovação num setor ainda marcado pela burocracia. Acresce a modernidade e atratividade das instalações, com quartos bem equipados e áreas comuns funcionais, incluindo rooftop, ginásio e zonas de estudo. A localização, embora periférica em relação ao centro universitário, garante boa acessibilidade ao polo da Asprela e ao Hospital de São João, beneficiando de transportes públicos eficazes. Finalmente, a equipa jovem e multidisciplinar, com orientação para o cliente e capacidade de adaptação a um público multicultural, constitui um trunfo adicional.

No entanto, existem fraquezas que podem condicionar o projeto. A ausência de histórico ou notoriedade de marca poderá representar um desafio na fase inicial de captação de residentes, exigindo maior investimento em comunicação e marketing. A capacidade limitada, de apenas 100 quartos, restringe o potencial de escala face à procura crescente. Além disso, a localização fora do núcleo central poderá ser percecionada como uma desvantagem por alguns estudantes, tornando essencial uma comunicação clara dos benefícios associados. Acresce ainda a necessidade de fidelizar residentes logo no primeiro ano, de forma a garantir taxas de ocupação sustentáveis nos anos seguintes.

As oportunidades identificadas reforçam a pertinência do projeto. O défice crónico de camas no Porto, aliado ao crescimento da mobilidade académica nacional e internacional, gera uma procura superior à oferta. A valorização crescente da experiência de alojamento, onde conforto, ambiente social e sustentabilidade assumem centralidade, está plenamente alinhada com a proposta da INN100. O estabelecimento de parcerias com universidades, gabinetes de mobilidade e marcas jovens representa uma via para reforçar notoriedade e fidelização. Adicionalmente, programas de incentivo público, como o PNAES, e a internacionalização do ensino superior em Portugal ampliam o potencial de mercado, sobretudo entre estudantes estrangeiros que valorizam soluções de alojamento estruturadas e multilingues.

Por outro lado, as ameaças não devem ser desconsideradas. A concorrência de operadores já consolidados, como Livensa Living, LIV Student ou Nido, que possuem escala, notoriedade e capacidade de investimento, representa uma pressão significativa. O aumento dos custos operacionais, decorrente da inflação e da subida dos preços da energia e da manutenção, pode comprometer margens de rentabilidade, sobretudo num

modelo de serviços incluídos. As alternativas informais, como quartos em apartamentos partilhados, continuam a captar parte da procura com preços inferiores, embora muitas vezes sem condições legais adequadas. A dependência da mobilidade académica e as possíveis mudanças legais ou fiscais no setor representam ainda fatores de risco para a estabilidade a médio prazo.

No conjunto dos seus recursos e capacidades, a INN100 evidencia vantagens competitivas relevantes, como instalações modernas, bem equipadas e pensadas para as necessidades atuais dos estudantes, e uma equipa qualificada e dinâmica. Estas características, associadas a uma proposta inovadora e a um posicionamento claro, permitem à residência afirmar-se como uma solução diferenciada no mercado, desde que consiga mitigar fragilidades iniciais e responder de forma estratégica às pressões externas.

4.6. Formulação de Estratégia da Área de Negócio

A formulação estratégica da INN100 baseia-se numa leitura integrada do ambiente interno e externo, articulando-se com os objetivos do projeto. O propósito é construir uma proposta de valor clara, consistente e sustentável, capaz de gerar vantagem competitiva num setor em crescimento e cada vez mais exigente. A partir das estratégias genéricas propostas por Porter, a INN100 opta por uma estratégia de diferenciação, procurando criar uma residência única, memorável e distinta no mercado do alojamento estudantil.

A diferenciação da INN100 assenta, em primeiro lugar, na construção de uma marca distintiva e coerente. O nome da residência, aliado ao slogan “*Stay in. Stand out.*”, transmite a ideia de acolhimento com estilo, reforçando o posicionamento cosmopolita e jovem. A identidade visual minimalista e urbana traduz modernidade e elegância, consolidando a marca como referência aspiracional.

Outro pilar essencial da estratégia é a integração de serviços apoiados por tecnologia. A INN100 disponibiliza um portfólio completo – incluindo cozinha comunitária, *coworking*, ginásio, rooftop, limpeza, manutenção e eventos – acessível e gerido de forma centralizada através de uma aplicação digital exclusiva. Esta solução tecnológica facilita a gestão, simplifica processos e reforça a perceção de modernidade entre os residentes.

A aposta na comunidade e na experiência residencial é igualmente central. Para além do alojamento, a INN100 propõe-se criar um ambiente inclusivo e dinâmico, marcado por atividades sociais, eventos culturais e iniciativas de integração. Esta abordagem não só promove a convivência e a diversidade cultural, como também acrescenta valor à experiência académica e pessoal dos residentes, nacionais e internacionais.

A sustentabilidade constitui outro vetor diferenciador, assumida como vantagem competitiva. A adoção de tecnologias ecológicas – como sistemas de energias renováveis, reaproveitamento de água e práticas de reciclagem –, acompanhada de campanhas de sensibilização junto dos residentes, traduz-se num compromisso ambiental que corresponde às expectativas do público jovem e consciente.

A localização, em São Mamede de Infesta, representa ainda um elemento estratégico. A proximidade ao polo universitário da Asprela e ao Hospital de São João assegura acessibilidade e conveniência, enquanto a envolvente mais tranquila e segura se diferencia das zonas centrais sobrecarregadas. Complementarmente, a flexibilidade tipológica da oferta – entre quartos individuais, duplos e estúdios – permite responder às necessidades diversificadas dos estudantes, conciliando privacidade, economia e independência.

Os resultados esperados desta estratégia refletem-se em várias frentes. Em termos de vantagem percebida, os estudantes identificarão de imediato os fatores diferenciadores, como segurança, serviços integrados, tecnologia e sustentabilidade. No campo da retenção, contratos flexíveis e experiências residenciais enriquecedoras contribuirão para fidelizar os residentes ao longo de vários anos académicos. Finalmente, esta diferenciação cria barreiras à concorrência, uma vez que a combinação de serviços, tecnologia e experiência comunitária é de difícil replicação rápida por novos operadores.

4.7. Estratégia de Marketing

4.7.1. Segmentação do Mercado

No competitivo setor do alojamento universitário em Portugal, particularmente na Área Metropolitana do Porto, a segmentação de mercado assume um papel central na definição de estratégias eficazes. Esta abordagem permite compreender em

profundidade os diferentes perfis de estudantes, respondendo às suas necessidades específicas e potenciando tanto a taxa de ocupação como a satisfação global. A INN100 adota, assim, uma estratégia de segmentação híbrida, que articula variáveis demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais, de modo a captar nichos com elevado potencial de fidelização e de integração comunitária.

Do ponto de vista demográfico, o público-alvo é constituído maioritariamente por estudantes universitários entre os 18 e os 30 anos, abrangendo ciclos de licenciatura, mestrado e programas de mobilidade académica internacional, como o Erasmus+. A este segmento acrescem jovens profissionais em início de carreira, em estágios ou programas de trainees, que procuram soluções habitacionais temporárias, mas estáveis e com serviços incluídos.

A segmentação geográfica concentra-se em estudantes deslocados de outras regiões de Portugal e em estudantes internacionais. Destacam-se como mercados prioritários de origem o Brasil, Espanha, França, Alemanha e os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOPs), cuja procura por alojamento na região do Porto tem registado um crescimento consistente.

No plano psicográfico, a INN100 dirige-se a jovens cosmopolitas, criativos e digitalmente ativos, que valorizam design contemporâneo, sustentabilidade e bem-estar como componentes indissociáveis da sua experiência académica. Este público procura não apenas um espaço de alojamento, mas também um ambiente seguro, inclusivo e moderno, que reflita os seus estilos de vida e valores.

Por fim, a dimensão comportamental revela uma preferência clara por soluções “*all-included*”, que proporcionem conveniência, flexibilidade contratual e gestão digital integrada. Estes estudantes são sensíveis ao preço, mas privilegiam o valor acrescentado que advém da vivência comunitária, da participação em eventos e do acesso facilitado a serviços. Simultaneamente, demonstram interesse por experiências urbanas que combinem alojamento com oportunidades de socialização e de networking.

Ao conjugar estes diferentes critérios de segmentação, a INN100 assegura um posicionamento eficaz e adaptado às expectativas do seu público-alvo. Esta abordagem não só permite atrair perfis diversos e complementares, como também contribui para a criação de uma comunidade vibrante, autêntica e sustentável, capaz de reforçar a identidade da marca e a fidelização dos residentes.

4.7.2. Seleção do Mercado-Alvo

Num setor altamente competitivo, marcado pela diversificação de tipologias de alojamento estudantil, torna-se fundamental para a INN100 definir com clareza o seu mercado-alvo. Esta delimitação estratégica orienta as decisões de marketing e comunicação, assegurando que os serviços, comodidades e valores da marca se encontram alinhados com as expectativas e preferências dos seus utilizadores.

A INN100 posiciona-se como uma residência universitária premium, que combina experiência, inovação e bem-estar. O projeto destina-se a estudantes que procuram mais do que um espaço para dormir, valorizando o conforto, o design contemporâneo, a funcionalidade e a vida em comunidade.

1. Faixa Etária e Perfil Académico
 - a. Estudantes universitários entre os 18 e os 30 anos.
 - b. Jovens inscritos em licenciaturas, mestrados ou programas de mobilidade internacional (ex.: Erasmus+).
 - c. Público digitalmente ativo, com hábitos de consumo modernos e exigente quanto à qualidade de vida.
2. Estilo de Vida Urbano e Independente
 - a. Estudantes que privilegiam autonomia, centralidade e mobilidade urbana.
 - b. Jovens interessados em viver num ambiente dinâmico, com acesso a transportes, cultura, lazer e vida social.
 - c. Perfil cosmopolita, aberto à diversidade cultural e a experiências personalizadas.
3. Sensibilidade à Qualidade e ao Design
 - a. Consumidores que valorizam estética, conforto e funcionalidade no alojamento.
 - b. Preferência por ambientes inspiradores, modernos e com áreas comuns bem equipadas (salas de estudo, cozinhas partilhadas, ginásio, espaços de lazer e convivência).
4. Público Internacional

- a. Estudantes estrangeiros (programas Erasmus ou mestrados internacionais) que procuram um alojamento seguro, estruturado e com serviços integrados.
 - b. Necessidade de comunicação multilingue e apoio à integração académica e cultural.
5. Sensibilidade Ambiental e Ética Social
- a. Jovens com consciência ecológica, que valorizam práticas sustentáveis, eficiência energética e iniciativas de impacto social.
 - b. Preferência por residências que integrem políticas de responsabilidade ambiental e comunitária.
6. Poder de Compra
- a. Estudantes e/ou encarregados de educação com capacidade financeira para investir numa solução diferenciada, acima da média do mercado.
 - b. Disposição para pagar um valor superior em troca de serviços integrados (limpeza, segurança 24h, apoio social e académico).

4.7.3. Posicionamento no Mercado

O posicionamento da INN100 assenta numa proposta de valor distinta e bem definida: ser mais do que uma residência universitária, afirmando-se como um espaço de vida que conjuga design contemporâneo, funcionalidade, serviços integrados e um ambiente comunitário dinâmico. O lema “*Stay in. Stand out.*” sintetiza esta ambição, traduzindo a ideia de proporcionar uma experiência residencial em que os estudantes encontram conforto e pertença, mas também um contexto que potencia a sua diferenciação e crescimento pessoal.

Num mercado onde muitas residências ainda privilegiam abordagens minimalistas e essencialmente funcionais, a INN100 apresenta-se como uma alternativa cosmopolita, inclusiva e orientada para o bem-estar académico e social. A estratégia privilegia a criação de um ambiente que, simultaneamente, promove a autonomia individual e fortalece o sentimento de comunidade, garantindo equilíbrio entre espaço privado e vida coletiva.

O posicionamento da INN100 materializa-se em vários eixos diferenciadores. Em primeiro lugar, a estética premium e moderna, com infraestruturas de elevada qualidade e atenção ao detalhe, tanto nos estúdios como nas zonas comuns. Em segundo lugar, a vocação internacional e inclusiva, dirigida a estudantes nacionais e estrangeiros que valorizam diversidade cultural, multiculturalismo e estilo de vida urbano. Acresce ainda a dimensão comunitária, traduzida em atividades regulares, eventos culturais, programas de mentoria entre pares e iniciativas que fomentam a cooperação.

A tecnologia é outro pilar central: desde o check-in digital ao controlo de acessos inteligentes, passando pela gestão integrada através de uma aplicação própria que centraliza serviços e comunicações. A sustentabilidade e a responsabilidade social são também elementos estruturantes, visíveis em práticas de eficiência energética, reutilização de recursos, gestão de resíduos e campanhas de sensibilização ambiental. Finalmente, a localização estratégica, próxima de polos universitários, transportes públicos e serviços essenciais, reforça a atratividade do projeto.

Assim, a INN100 posiciona-se como uma residência *next-gen*, capaz de responder às exigências de um público jovem, cosmopolita e exigente, que procura não apenas alojamento, mas uma experiência residencial completa, marcada pela qualidade de vida, pela segurança e pela oportunidade de crescimento académico, social e pessoal.

4.7.4. Marketing – Mix

O Marketing Mix da INN100 foi concebido de forma a responder às necessidades de um público universitário exigente, cosmopolita e digitalmente conectado. A proposta da marca vai além do tradicional conceito de “quarto e cama”, oferecendo uma experiência residencial completa, centrada em conforto, tecnologia, design contemporâneo e sentido de comunidade.

Para além dos 4 Ps clássicos – Produto, Preço, Praça e Promoção –, a estratégia da INN100 adota uma abordagem expandida dos 7Ps do marketing de serviços, incluindo Pessoas, Processos e Prova Física, garantindo uma gestão integrada da experiência do residente e uma diferenciação competitiva no setor do alojamento estudantil (Booms & Bitner, 1981; Lovelock & Wirtz, 2016).

Produto

A INN100 disponibiliza um conjunto integrado de serviços e comodidades, cuidadosamente pensados para o quotidiano dos estudantes.

Os quartos, individuais ou partilhados, incluem casas de banho privativas ou partilhadas e estão equipados com mobiliário ergonómico, iluminação adequada ao estudo e espaços de arrumação otimizados.

As áreas comuns contemplam cozinhas partilhadas, lounges comunitários, salas de estudo em todos os pisos, espaços de *coworking*, salas de reunião e biblioteca digital.

A residência oferece ainda ginásio, lavandaria self-service, parque para bicicletas, vending machines inteligentes e um rooftop com área chill.

A aplicação INN100 centraliza reservas, pedidos de manutenção, eventos e comunicação interna, promovendo eficiência e interação.

Complementarmente, são disponibilizados serviços de apoio académico, psicológico e programas de integração, como workshops de bem-estar, eventos culturais e mentoria entre residentes.

Preço

A política de preços da INN100 baseia-se num modelo competitivo, transparente e ajustado ao valor percebido.

São disponibilizadas várias tipologias de alojamento (quartos standard, superiores, estúdios e suites), com preços diferenciados, mas assentes no princípio *all inclusive* – água, eletricidade, internet, limpeza semanal, segurança e acesso a todas as zonas comuns.

As opções de pagamento poderão ser mensais, trimestrais ou anuais, com benefícios para reservas prolongadas.

Estão previstos descontos para reservas antecipadas (*early bookings*), parcerias universitárias e estudantes Erasmus+.

Um programa de fidelização premiará a renovação de contratos para anos letivos consecutivos.

Praça (Distribuição)

A INN100 encontra-se estrategicamente localizada em São Mamede de Infesta (Matosinhos), a poucos minutos das principais universidades do Porto, com excelentes acessos por metro, autocarro e bicicleta.

A distribuição da oferta é essencialmente digital, através do website oficial com motor de reservas, plataformas de alojamento estudantil (Uniplaces, HousingAnywhere, Student.com) e parcerias com gabinetes de relações internacionais das universidades.

A presença em feiras de educação, eventos de acolhimento e programas Erasmus reforça a visibilidade internacional.

As redes sociais (Instagram, TikTok, LinkedIn) são também canais estratégicos de comunicação, promoção e construção de comunidade.

Promoção

A estratégia promocional da INN100 assenta numa comunicação visualmente apelativa e emocionalmente próxima do público-alvo.

As ações incluem campanhas digitais com influenciadores locais e estudantes embaixadores, conteúdos em vídeo (tours virtuais, testemunhos, lifestyle INN100), parcerias com associações académicas e universidades e eventos presenciais temáticos.

A residência manterá ainda uma newsletter mensal com informações úteis, novidades e benefícios exclusivos, apoiada por campanhas segmentadas em Google Ads e redes sociais durante os períodos de maior procura (março a julho).

O programa “Refer-a-Friend” incentivará a recomendação e fidelização, reforçando o crescimento orgânico da comunidade INN100.

Pessoas (People)

A equipa da INN100 é composta por profissionais qualificados e orientados para o serviço ao cliente, desde a gestão e manutenção até à receção e apoio aos residentes.

A formação contínua privilegia competências interpessoais, empatia e multiculturalidade, essenciais num contexto que acolhe estudantes nacionais e internacionais.

A cultura organizacional promove proximidade, respeito e apoio, fortalecendo o sentimento de pertença à comunidade INN100.

Processos (Process)

Os processos operacionais da INN100 foram desenhados para garantir eficiência, transparência e conveniência digital.

Através da app INN100, os residentes podem gerir reservas, reportar avarias, inscrever-se em eventos e comunicar com a equipa de gestão.

A automatização de tarefas e a gestão inteligente de dados permitem otimizar custos, melhorar o tempo de resposta e personalizar a experiência do residente.

Prova Física (Physical Evidence)

A identidade visual e arquitetónica da INN100 reflete a sua proposta de valor: modernidade, sustentabilidade e bem-estar.

Os espaços apresentam design contemporâneo, materiais duráveis e ecológicos, iluminação natural e áreas comuns atrativas, que incentivam a convivência.

A coerência entre a comunicação digital e o ambiente físico reforça a credibilidade e consistência da marca.

4.7.5. Plano Estratégico de Marketing Digital

Num contexto académico cada vez mais digitalizado e competitivo, o marketing digital assume-se como um pilar central para a visibilidade, diferenciação e sustentabilidade da INN100. A estratégia digital deve ir além da simples divulgação de vagas, procurando construir comunidade, reforçar a identidade da marca e proporcionar experiências que reflitam os valores de modernidade, proximidade, conforto e ambição.

O plano assenta nos 4E's do Marketing Digital, adaptados ao posicionamento da INN100:

1. Experiência Única (Produto)
 - a. Promover uma vivência que vá além do alojamento, criando uma verdadeira “comunidade de ambição”.
 - b. Oferecer experiências regulares: cinema ao ar livre, dias temáticos, workshops de desenvolvimento pessoal, eventos interculturais e de networking.
 - c. Integrar tecnologias digitais através da app de gestão da residência (pagamentos, avarias, reservas e eventos).

2. Valor Percebido (Preço)
 - a. Definir preços transparentes e competitivos, ajustados à proposta premium.
 - b. Criar pacotes diferenciados (ex.: *Premium Study Pack* com serviços adicionais como lavandaria, limpeza semanal e mentoria académica).
 - c. Implementar programas de fidelização para renovações de contrato, com benefícios exclusivos (descontos, experiências, material de estudo).
3. Comunicação Eficaz (Promoção)
 - a. Campanhas digitais centradas na identidade da marca: “*Stay in. Stand out.*”
 - b. Utilização intensiva de TikTok, Instagram e YouTube Shorts, com conteúdos autênticos criados por residentes.
 - c. Parcerias com *influencers* estudantis, associações académicas e redes Erasmus.
 - d. Campanhas segmentadas em Google Ads, Meta Ads e presença em plataformas especializadas (Uniplaces, HousingAnywhere, ErasmusU).
4. Localização Estratégica (Praça)
 - a. Destacar a proximidade da INNI00 às universidades do Porto, metro, comércio e serviços.
 - b. Realçar a conveniência da localização para estudantes internacionais, bem como a segurança e o ambiente cosmopolita da zona.
 - c. Valorizar a envolvente cultural, moderna e jovem de São Mamede de Infesta e Senhora da Hora.

Personas:

Persona 1: A Internacional Conectada – Lina González

- Idade: 21 anos | Origem: Espanha (Erasmus no Porto) | Curso: Relações Internacionais.

- Perfil: ativa nas redes sociais, procura integração multicultural, valoriza design moderno, internet rápida e eventos sociais.
- Motivação: integração, segurança, praticidade e estética.

Persona 2: O Estudante Ambicioso – Tiago Carvalho

- Idade: 24 anos | Origem: Braga | Curso: Engenharia Informática (Mestrado na FEUP).
- Perfil: reservado, orientado para os estudos, procura conforto e silêncio.
- Motivação: sucesso académico, produtividade e autonomia.

Persona 3: A Local Minimalista – Marta Ferreira

- Idade: 19 anos | Origem: Matosinhos | Curso: Psicologia (FPCEUP).
- Perfil: conhece bem a cidade, valoriza apoio comunitário e equilíbrio emocional.
- Motivação: bem-estar, vida social equilibrada e suporte.

Objetivo SMART:

- Específico: alcançar uma taxa média de ocupação de 90% nas instalações.
- Mensurável: monitorização através da app de gestão e sistema de reservas.
- Atingível: ajustado à procura elevada na área metropolitana do Porto.
- Relevante: essencial para a sustentabilidade financeira no primeiro ano.
- Temporal: nos primeiros seis meses após a abertura.

4.7.6. Plano de Ações de Marketing Digital

O Plano de Ações de Marketing Digital da INN100 tem como objetivo operacionalizar a estratégia previamente definida, traduzindo-a em iniciativas concretas, calendarizadas e mensuráveis. Focado nos estudantes nacionais e internacionais, bem como em jovens profissionais, o plano privilegia a construção de uma presença digital robusta, a criação de conteúdos de valor e a captação de reservas diretas através dos canais próprios.

1. Presença Online e Website
 - a. Desenvolvimento de website responsivo, otimizado para dispositivos móveis, com motor de reservas integrado.

- b. Implementação de SEO, com *keywords* como “residência universitária Porto”, “student housing Matosinhos” e “alojamento Erasmus Porto”.
 - c. Criação de blog com conteúdos periódicos (vida académica, dicas de estudo, cultura local, eventos em Matosinhos/Porto).
2. Redes Sociais
- a. Instagram & TikTok: 3–4 publicações semanais (vídeos dos espaços, testemunhos, lifestyle, eventos).
 - b. YouTube Shorts: vídeos de 30–60 segundos com tours virtuais.
 - c. LinkedIn: conteúdos institucionais para parceiros e universidades.
 - d. Calendário editorial mensal com rubricas fixas: #INN100Tips, #CommunityMoments, #BehindTheScenes.
3. Campanhas Pagas (Ads)
- a. Google Ads: campanhas de pesquisa e display para estudantes estrangeiros.
 - b. Meta Ads (Instagram/Facebook): campanhas sazonais (março-junho para novos alunos; setembro para Erasmus).
 - c. Remarketing: anúncios dirigidos a visitantes do website sem reserva concluída.
4. Influenciadores e Parcerias
- a. Colaboração com microinfluenciadores estudantis (5k–20k seguidores).
 - b. Parcerias com associações de estudantes, ESN e grupos académicos em redes sociais.
 - c. Campanhas conjuntas com restaurantes, ginásios e cafés locais para reforçar o estilo de vida INN100.
5. Email Marketing
- a. Funil automatizado de e-mails:
 - b. Lead nurturing: tour virtual, vantagens, testemunhos.
 - c. Onboarding: boas-vindas com informações práticas.
 - d. Comunidade: newsletters mensais com eventos e dicas culturais.
6. Reputação Online

- a. Gestão ativa de reviews em Google, Uniplaces, HousingAnywhere e redes sociais.
 - b. Campanha “My INN100 Story” incentivando residentes a partilhar experiências.
 - c. Monitorização contínua de menções à marca (social listening).
7. Eventos e Ativações
- a. Evento oficial de inauguração transmitido em direto nas redes sociais.
 - b. Workshops digitais (ex.: “Como viver em Portugal – guia para Erasmus”).
 - c. Sessões de Q&A no Instagram Live com residentes atuais.
8. Monitorização e KPIs
- a. Taxa de ocupação mensal (% de quartos reservados).
 - b. Custo por lead (CPL) em campanhas digitais.
 - c. Alcance e engagement nas redes sociais (likes, partilhas, comentários, guardados).
 - d. Tráfego orgânico no website (SEO).
 - e. Taxa de conversão de leads em reservas (%).

4.8. Tecnologias e Sistemas de Informação Web

A digitalização constitui um eixo estratégico fundamental para a INN100, funcionando não apenas como mecanismo de otimização da gestão interna, mas também como instrumento de valorização da experiência dos residentes e de consolidação da proposta de valor da residência. A articulação entre negócio eletrónico, sistemas de informação, tecnologias inovadoras e uma plataforma web integrada revela-se determinante para assegurar competitividade, eficiência e diferenciação no setor do alojamento estudantil.

4.8.1. Estratégia do Negócio Eletrónico

A estratégia de negócio eletrónico da INN100 estrutura-se na utilização prioritária de canais digitais como meios de contacto, comunicação e transação com os seus clientes, potenciando a visibilidade da marca e a eficiência operacional.

1. Reservas online: implementação de um sistema próprio, integrado no website institucional, que permite consultar disponibilidade em tempo real, seleccionar tipologias de quarto e efetuar pagamentos seguros.
2. Integração com marketplaces especializados: presença em plataformas de alojamento estudantil internacionais (ex.: Uniplaces, ErasmusU, HousingAnywhere), alargando o alcance a públicos externos e diversificados.
3. E-commerce de serviços complementares: disponibilização online de pacotes adicionais, como aluguer de bicicletas, kits académicos ou acesso premium ao ginásio, permitindo personalizar a experiência do residente.
4. Estratégia omnicanal: articulação entre website, redes sociais, email marketing e aplicação móvel, assegurando consistência na comunicação e eficácia na captação e fidelização de leads.

4.8.2. Sistemas de Informação do Negócio

Os sistemas de informação assumem um papel fundamental no suporte às operações e na consolidação da tomada de decisão estratégica da INN100, garantindo eficiência, fiabilidade e inovação.

1. CRM (Customer Relationship Management): ferramenta dedicada à gestão do ciclo de vida dos residentes, desde o primeiro contacto até ao acompanhamento pós-estadia, possibilitando segmentação precisa e comunicação personalizada.
2. ERP (Enterprise Resource Planning): solução integrada e adaptada ao setor da hospitalidade, que centraliza a gestão financeira, inventário, manutenção e recursos humanos, promovendo maior eficiência operacional.
3. Business Intelligence (BI): aplicação de ferramentas analíticas (ex.: Power BI, Google Data Studio) para monitorizar indicadores-chave, como taxa de ocupação, receitas por tipologia de quarto e níveis de satisfação dos residentes.

4. Gestão de segurança e privacidade: conformidade rigorosa com o RGPD, incluindo armazenamento encriptado de dados e backups automáticos, como medida preventiva contra riscos de cibersegurança.

4.8.3. Tecnologias de Informação Inovadoras

No contexto empresarial contemporâneo, a inovação tecnológica constitui um fator determinante de competitividade e sustentabilidade. A diferenciação da INN100 é reforçada pela integração de tecnologias emergentes, capazes de gerar valor acrescentado tanto para a gestão como para a experiência do residente.

1. Smart Rooms: implementação de sensores IoT para monitorização do consumo energético e climatização personalizada nos quartos, promovendo conforto e eficiência.
2. Check-in digital: acesso automatizado ao quarto através de chave digital via aplicação móvel ou cartão RFID, eliminando procedimentos manuais e reduzindo tempo de espera.
3. Chatbots com IA: atendimento disponível 24/7 para esclarecer dúvidas, facilitar reservas ou encaminhar pedidos de manutenção, garantindo maior rapidez e autonomia no suporte.
4. Gamificação da experiência residencial: criação de um sistema de pontos e recompensas que incentiva práticas sustentáveis e de integração comunitária (ex.: reciclagem, participação em eventos).
5. Realidade Virtual (VR) e Realidade Aumentada (AR): disponibilização de visitas virtuais a quartos e áreas comuns, permitindo que potenciais residentes explorem o espaço ainda no seu país de origem.

4.8.4. Plataforma Web do Negócio

A plataforma web representa o principal ponto de contacto e interação da INN100 com o mercado e com os seus residentes, funcionando como eixo central da comunicação e da gestão digital.

1. Website institucional e comercial: desenvolvido com design responsivo, navegação intuitiva e suporte multilingue (PT/EN/ES), de forma a captar tanto estudantes nacionais como internacionais.

2. Sistema integrado de reservas: permite confirmação imediata, opções seguras de pagamento digital e gestão autónoma de contratos pelos residentes.
3. Área reservada do residente: disponibiliza acesso a documentos relevantes, avisos da gestão, calendário de eventos, pedidos de manutenção e reservas de espaços comuns.
4. Blog e conteúdos dinâmicos: produção de artigos sobre vida académica, bem-estar e integração cultural, potenciando a presença orgânica através de estratégias de SEO.
5. Integração com redes sociais: ligação direta ao Instagram, TikTok e LinkedIn, reforçando a visibilidade da marca junto do público jovem e de parceiros institucionais.

5. Plano Económico-Financeiro

O presente capítulo dedica-se à apresentação do plano económico-financeiro associado ao projeto em estudo, constituindo uma etapa determinante para avaliar a sua consistência e sustentabilidade a médio e longo prazo. Nesta secção são analisados os principais componentes financeiros, nomeadamente: o montante global de investimento requerido, que contempla tanto o capital fixo como o fundo de maneiço; as fontes de financiamento previstas, internas e externas; e ainda as projeções económico-financeiras, estruturadas a partir de um conjunto de pressupostos operacionais e financeiros.

O plano integra a projeção de rendimentos e gastos, a elaboração da demonstração de resultados previsionais, a análise do ponto crítico de exploração, a construção do balanço previsional e a estimativa dos fluxos de caixa. Complementarmente, procede-se à avaliação económica e financeira, acompanhada de exercícios de análise de viabilidade e de sensibilidade, que permitem testar a robustez do projeto perante diferentes cenários de mercado.

Para assegurar rigor e comparabilidade, recorreu-se à folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I. P., ferramenta de referência no contexto da avaliação financeira de projetos de investimento em Portugal.

5.1. Investimento Necessário

A definição do investimento necessário constitui um dos elementos centrais do plano económico-financeiro, dado que permite estimar com clareza os recursos financeiros indispensáveis à concretização do projeto e à sua operacionalização inicial. Para tal, foi utilizada a ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I. P., designadamente o modelo FAP (Folha de Avaliação de Projetos), que possibilita organizar e projetar, de forma estruturada, as diversas métricas fundamentais na análise de viabilidade. No caso específico da INN100 – Residência Universitária, este capítulo encontra-se segmentado em duas dimensões distintas: por um lado, o investimento em capital fixo, que contempla as despesas com a construção, aquisição de equipamentos, mobiliário e tecnologias de suporte à gestão e sustentabilidade; por outro, o investimento em fundo de maneiço, necessário para

assegurar a liquidez nos primeiros ciclos de atividade, garantindo o financiamento das operações correntes até que o empreendimento alcance o seu equilíbrio financeiro. Esta abordagem permite não só detalhar a natureza dos recursos aplicados, como também avaliar de forma independente a robustez económica da criação do novo espaço de alojamento estudantil.

5.1.1. Investimento em Capital Fixo

O investimento em capital fixo corresponde ao conjunto de recursos financeiros aplicados na aquisição de bens duradouros indispensáveis à construção, instalação e funcionamento da residência universitária. Estes ativos, tangíveis e intangíveis, asseguram a infraestrutura necessária à atividade e serão objeto de amortização ao longo da sua vida útil, refletindo o desgaste ou a utilização do património ao serviço da organização. No caso da INN100, o investimento inicial em capital fixo ascende a 4.948.000 €, valor que se distribui por diferentes categorias de ativos, de acordo com a natureza e a função de cada um no contexto operacional da residência.

A rubrica mais significativa prende-se com os edifícios e outras construções, num montante de 3.136.000 €, cujo período de amortização se estende por 30 anos, representando a base estrutural do empreendimento. Em paralelo, destaca-se a aquisição de equipamento básico, no valor de 570.000 €, associado ao mobiliário, eletrodomésticos, equipamentos de cozinha, roupas de cama e banho, com um ciclo de amortização previsto de 10 anos.

Adicionalmente, foi incluído equipamento ligeiro, orçado em 200.000 €, com depreciação a 5 anos, destinado sobretudo a utensílios de apoio e materiais de utilização corrente. O equipamento administrativo ascende a 24.000 €, com vida útil de 5 anos, abrangendo material de escritório, hardware e software de apoio à gestão. A rubrica de outros ativos fixos tangíveis, no valor de 18.000 €, corresponde a elementos de decoração e equipamentos complementares, com amortização em 10 anos.

No que respeita a terrenos e recursos naturais, o valor de 1.000.000 € reflete a aquisição do terreno onde será implantada a residência. Apesar de não ser sujeito a depreciação, constitui um investimento essencial para a viabilidade do projeto. Relativamente a ativos intangíveis, não estão previstos valores significativos na fase inicial, embora o projeto contemple, numa fase posterior, a adoção de programas

informáticos específicos para gestão da residência, cuja estimativa não se encontra ainda contabilizada nesta projeção.

Em síntese, a estrutura de investimento em capital fixo demonstra um equilíbrio entre os custos estruturais de longo prazo e os equipamentos necessários para garantir a funcionalidade, conforto e qualidade da experiência residencial. A Tabela 1 apresenta a distribuição detalhada dos montantes por categoria de ativo, bem como os respetivos períodos de amortização.

Tabela 1 – Investimento em Capital Fixo (CAPEX)

Ativos fixos tangíveis	IVA aplicável	Anos de Amortização	Valor (€)	Valor Amortização Mensal (€)
Terrenos e Recursos Naturais	0%	0	1.000.000	-
Edifícios e outras construções	6%	30	3.136.000	8.711
Equipamento básico	23%	10	570.000	4.750
Equipamento ligeiro	23%	5	200.000	3.333
Equipamento de transporte	23%	4	-	-
Equipamento administrativo	23%	5	24.000	400
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23%	10	18.000	150
Ativos Intangíveis (programas)	23%	3	-	-
Total CAPEX			4.948.000	

Fonte: Elaboração própria, adaptado do FAP – IAPMEI.

5.1.2. Investimento em Fundo de Maneio

O Fundo de Maneio representa os recursos necessários para assegurar o equilíbrio financeiro a curto prazo do projeto, permitindo financiar o ciclo operacional sem comprometer a liquidez. A sua gestão eficiente constitui um aspeto crucial para a viabilidade da INN100, já que um valor insuficiente poderia gerar incapacidade de cumprimento de obrigações imediatas, enquanto um valor excessivo resultaria numa afetação ineficaz de capital.

No caso em análise, as necessidades de Fundo de Maneio estão associadas sobretudo ao IVA a recuperar no primeiro ano de atividade (2026), no montante de 399.000 €, que resulta do desfasamento temporal entre os pagamentos efetuados aos fornecedores e o reembolso por parte da Autoridade Tributária. Esta situação gera uma necessidade inicial expressiva, que exige cobertura através de financiamento de curto prazo ou capitais próprios.

A partir do segundo ano, a estrutura do Fundo de Maneio altera-se significativamente: os recursos de Fundo de Maneio estabilizam em valores médios de 30.673 € anuais, suportados maioritariamente por saldos de fornecedores (≈ 10.017 €) e pelas responsabilidades correntes perante o Estado e outros entes públicos (≈ 20.656 €, incluindo IRS, IVA, TSU e FCT). Este comportamento conduz a um Fundo de Maneio líquido negativo nos anos subsequentes, evidenciando que os passivos de curto prazo superam as necessidades permanentes de exploração.

Este perfil traduz-se numa redução progressiva das necessidades de financiamento após o primeiro ano, permitindo que a empresa beneficie de uma estrutura de capitais menos exigente em termos de imobilização de liquidez. Em termos globais, o investimento total inicial da INN100 integra o montante de 4.948.000 € de capital fixo e os 399.000 € de Fundo de Maneio, perfazendo 5.347.000 € de recursos a mobilizar, cuja cobertura será detalhada no ponto seguinte relativo às fontes de financiamento.

Tabela 2 – Investimento em Fundo de Maneio (INN100)

Ano	Necessidades de Fundo de Maneio (FM) (€)	EOEP – IVA (€)	Recursos de FM (€)	Fornecedores (€)	EOEP (IRS, IVA, TSU, FCT) (€)	Fundo de Maneio (€)
2026	399.000	399.000	-	-	-	399.000
2027	-	-	30.673	10.017	20.656	(30.673)
2028	-	-	30.673	10.017	20.656	(30.673)
2029	-	-	30.673	10.017	20.656	(30.673)
2030	-	-	30.673	10.017	20.656	(30.673)
2031+	-	-	30.673	10.017	20.656	(30.673)

Fonte: Elaboração própria, adaptado do FAP – IAPMEI.

Tabela 3 – Necessidades Totais de Financiamento

Investimento (€)	Valor
Investimento em Capital Fixo (CAPEX)	4.948.000
Investimento em Fundo de Maneio (FM)	399.000
Total Investimento (CAPEX + FM)	5.347.000

Fonte: Elaboração própria, adaptado do FAP – IAPMEI.

6. Fontes de Financiamento

A definição das fontes de financiamento constitui uma etapa essencial na análise económico-financeira, pois determina de que forma serão mobilizados os recursos necessários à concretização do investimento total do projeto. Em termos gerais, uma organização pode recorrer a capitais próprios – resultantes da capacidade de autofinanciamento dos produtores – ou a capitais alheios, provenientes de entidades externas, como instituições de crédito ou programas de apoio público. Neste capítulo são, portanto, identificadas e caracterizadas as soluções de financiamento a considerar, distinguindo-se entre o contributo interno dos investidores e os mecanismos de financiamento externo que asseguram a viabilidade e a sustentabilidade financeira da INN100.

6.1. Internas

A estrutura inicial de financiamento da sociedade INN100, Lda., constituída sob a forma jurídica de sociedade por quotas, integra uma componente significativa de capitais próprios, correspondendo a 35% do investimento total inicial. Esta proporção garante o cumprimento das exigências mínimas de capitalização impostas pelo projeto, reforçando a autonomia financeira da sociedade e transmitindo maior segurança às entidades financiadoras externas.

O montante de capitais próprios ascende a 2.000.000 €, integralmente realizado através do capital social subscrito pelos sócios fundadores, não tendo sido previstas prestações suplementares. Este valor ultrapassa ligeiramente o nível mínimo requerido de 1.924.650 €, assegurando, desde logo, uma margem de solidez adicional face às necessidades financeiras do projeto.

A opção por financiar a totalidade do contributo interno com capital social – em detrimento de prestações suplementares – traduz uma estratégia de simplicidade e robustez, conferindo maior estabilidade ao balanço e reduzindo a dependência de mecanismos de reforço futuros. Este contributo, equivalente a 35% do investimento global, constitui a base da participação dos sócios e garante a capacidade da sociedade para negociar, em condições vantajosas, o financiamento complementar junto de instituições de crédito.

6.2. Externas

No momento da constituição da sociedade, à componente de capital próprio inicial no valor de 2.000.000 € acresce um financiamento bancário de 3.500.000 €, resultando numa estrutura de capital onde cerca de 35% corresponde a capitais próprios e os restantes 65% a capitais alheios. Esta configuração reflete uma autonomia financeira moderada, mas necessária face à dimensão do investimento global, sendo o recurso a capitais externos determinante para garantir a concretização do projeto.

O financiamento será contratado em 2026, contemplando um montante de 3.500.000 € destinado a suportar o investimento em capital fixo e as necessidades de fundo de maneo. Trata-se de um empréstimo bancário estruturado a 15 anos, incluindo um primeiro ano de carência, durante o qual apenas serão pagos os juros, o que permite aliviar a pressão sobre a tesouraria na fase inicial de atividade. A taxa de juro anual contratualizada foi fixada em 4%, considerada adequada e competitiva para operações desta natureza, refletindo as condições praticadas no mercado.

A partir de 2028, inicia-se o reembolso do capital, sendo a amortização distribuída uniformemente ao longo do período de vigência do contrato, num valor aproximado de 233.333 € por ano, ao qual acrescem os encargos com juros incidentes sobre o capital ainda em dívida. Durante o primeiro ano, correspondente ao período de carência, o serviço da dívida limita-se ao pagamento de juros, num montante próximo de 145.600 €, que vai diminuindo progressivamente nos anos seguintes, acompanhando a redução do capital em dívida. Esta estrutura de financiamento, embora aumente o peso da dívida no balanço, foi delineada de forma a assegurar a sustentabilidade financeira do projeto e a sua capacidade de gerar fluxos de caixa suficientes para cumprir com as responsabilidades assumidas.

7. Projeções Económico-Financeiras

Neste capítulo serão apresentadas as projeções económico-financeiras do projeto, contemplando os pressupostos operacionais e financeiros que irão servir de base às estimativas futuras. Serão igualmente analisados os rendimentos esperados, os gastos previstos, a demonstração de resultados projetada, o ponto crítico, o balanço prospetivo e os mapas de cash flows, complementados por uma avaliação económica e financeira global. A análise incluirá ainda a apreciação da viabilidade e da sensibilidade do investimento, permitindo aferir a sua capacidade de gerar valor no futuro e de responder a diferentes cenários de risco e incerteza.

7.1. Pressupostos

Neste ponto serão apresentados os pressupostos que irão sustentar as projeções económico-financeiras do projeto. Serão analisados os pressupostos operacionais, incluindo os pressupostos gerais, a fiscalidade aplicável, a inflação, bem como as estimativas de vendas e a prestação de serviços. Adicionalmente, serão expostos os pressupostos de natureza económico-financeira, nomeadamente o custo do capital, que constituirá um elemento fundamental para a avaliação da viabilidade do investimento.

7.1.1. Operacionais

Gerais

A empresa, de acordo com a Classificação das Atividades Económicas (CAE), enquadra-se no 5512 – Hotéis sem restaurante, adequado a unidades de alojamento que prestam serviços de hospedagem sem exploração de restauração. No entanto, a natureza do presente projeto corresponde a uma residência universitária privada, vocacionada para alojamento de estudantes nacionais e internacionais.

O investimento inicial está previsto para 2026, sem exploração nos dois primeiros anos, iniciando-se a operação plena em 2028. O ano cruzeiro, isto é, o ano em que se prevê que o empreendimento atinja um ritmo normal e sustentável de exploração, está estimado para 2037. O projeto foi concebido para uma exploração operacional de 365 dias por ano, assegurando continuidade e consistência no serviço prestado.

A residência prevê uma taxa média de ocupação de 53%, com base nos rácios utilizados para efeitos de cálculo financeiro, o que se traduz na venda de unidades habitacionais correspondentes a cerca de metade da capacidade instalada. Este valor, embora conservador, encontra-se em linha com o que é expectável para empreendimentos de arranque no setor de alojamento estudantil. O preço médio por unidade habitacional foi estimado em 750 € mensais, incluindo despesas de água, eletricidade, internet e acesso a zonas comuns.

Paralelamente, prevê-se a existência de serviços complementares de valor acrescentado, já incorporados nos pressupostos de receita, como acesso a zonas de *coworking*, ginásio, lavandaria, cozinha comunitária, bem como participação em atividades culturais e sociais promovidas pela residência. Estes serviços não são cobrados separadamente, mas reforçam a atratividade e justificam o valor do alojamento.

Fiscalidade

Em termos fiscais, aplicam-se as taxas legais em vigor em Portugal, tendo sido considerados os seguintes pressupostos para efeitos de projeção financeira:

1. IRC + Tributação autónoma: $21\% + 1\% = 22\%$;
2. Derrama Municipal: 1%;
3. IRS (taxa média sobre salários): 20%;
4. Imposto do selo sobre juros: 4%;
5. TSU: 23,75% por conta da entidade patronal e 11% por conta dos trabalhadores;
6. Seguro de acidentes de trabalho: 1,25%;
7. IVA: aplicam-se as taxas em vigor para cada tipo de serviço (6%, 13% e 23%).

Adicionalmente, em conformidade com a legislação portuguesa, o reporte de prejuízos fiscais tem um limite de 5 anos, o que foi refletido nas projeções de resultados acumulados.

7.1.2. Económico-Financeiros

A avaliação económico-financeira do projeto exige a determinação do custo do capital, indicador que permite aferir se o investimento apresenta uma taxa de retorno adequada ao risco assumido. Para esse efeito, recorre-se ao cálculo do Custo Médio Ponderado do Capital (WACC – Weighted Average Cost of Capital), o qual reflete a

média ponderada entre o custo dos capitais próprios e o custo do capital alheio, considerando o respetivo peso na estrutura de financiamento.

No que respeita ao custo do capital próprio (R_{cp}), este foi estimado através do modelo de avaliação de ativos financeiros (CAPM). Foram considerados como referência os seguintes pressupostos: a taxa de juro sem risco, correspondente às obrigações do Tesouro a longo prazo (R_f) de 1%, um beta não alavancado (B_u) de 1, a taxa de remuneração de mercado (R_m) de 9% e o prémio de risco de país (P_p). Da conjugação destes fatores resulta um custo do capital próprio (R_{cp}) de 9%, valor que traduz a remuneração mínima exigida pelos acionistas para compensar o risco do projeto.

Relativamente ao custo do capital alheio, foi tomada como referência a taxa de juro contratada (R_{ca}) de 3%, ajustada pelo efeito fiscal, através da dedutibilidade dos encargos financeiros ($R_{ca} \times (1 - t)$). Considerando uma taxa de imposto de 22%, o custo efetivo da dívida corresponde a 2,37%.

A ponderação destas duas componentes conduz a um WACC de 4,61%, valor que representa a taxa mínima de retorno exigida pelo conjunto de investidores e credores do projeto.

Através deste resultado é possível concluir que, desde que a rentabilidade projetada seja superior ao WACC, o investimento criará valor económico. Dado que as projeções de fluxos de caixa indicam retornos expectáveis acima deste limiar, o projeto revela-se financeiramente atrativo, equilibrando o custo do financiamento com a remuneração exigida pelos investidores.

7.1.3. Outros

A gestão do Fundo de Maneio foi definida com pressupostos bastante conservadores, refletindo a natureza do projeto. O Prazo Médio de Recebimento (PMR) dos clientes foi fixado em 0 dias, o que significa que todos os pagamentos serão recebidos de forma imediata, evitando a necessidade de financiar créditos concedidos. Também a Duração Média de Inventário (DMI), tanto de matérias-primas como de produtos acabados, foi assumida como 0 dias, uma vez que não existe acumulação de stock relevante, dado o projeto assentar essencialmente em serviços e não em atividades industriais.

No que respeita ao Prazo Médio de Pagamento (PMP) a fornecedores, foi considerado um diferimento de 20 dias, o que permite algum alívio de tesouraria e constitui uma forma de financiamento espontâneo de curto prazo.

Em conjunto, estes pressupostos resultam numa estrutura de fundo de maneiolo leve e eficiente, com impacto mínimo sobre a liquidez e que favorece a previsibilidade dos fluxos de caixa do projeto.

7.2. Gastos

No que diz respeito aos gastos operacionais do projeto, não existem custos relacionados com mercadorias vendidas nem matérias consumidas (CMVMC), uma vez que a residência universitária não comercializa produtos físicos. A estrutura de custos assenta, essencialmente, em fornecimentos e serviços externos e em custos com pessoal, que representam as parcelas mais relevantes.

Relativamente aos fornecimentos e serviços externos (FSE), destacam-se as diversas rubricas que asseguram o funcionamento regular da residência e dos serviços complementares. Ao nível dos subcontratos, estão contabilizados 21.600 € anuais, destinados a serviços especializados pontuais e substituições. Entre os serviços técnicos especializados incluem-se manutenção e reparações (7.200 €), publicidade e comunicação digital (3.960 €), serviços de apoio contratados (4.200 €), vigilância eletrónica e segurança remota (840 €) e comissões de plataformas digitais de reservas (54.000 €), num total de 70.200 € por ano. A estes acrescem ainda os gastos com materiais de desgaste rápido, documentação técnica e material de escritório, no montante de 2.520 € anuais.

No que toca à energia e fluidos, são estimados custos anuais de 23.160 €, incluindo eletricidade (9.120 €), combustíveis para apoio logístico (5.400 €) e consumo de água (8.640 €). As deslocações e estadias associadas a atividades operacionais e de promoção representam 7.680 € por ano. Entre os serviços diversos, contam-se rubricas como rendas e alugueres (6.000 €), comunicações (2.400 €), seguros (3.360 €), serviços jurídicos e notariais (600 €), despesas de representação (1.200 €) e limpeza e higiene (5.520 €), totalizando 19.080 € anuais. Foram ainda contabilizados 3.840 € noutros serviços. Assim, o total anual de FSE ascende a 143.280 €, valor coerente com a dimensão

do projeto e com a necessidade de assegurar padrões de qualidade, segurança e manutenção contínua.

Tabela 4 – Fornecimentos e Serviços Externos

Rubrica	Valor Anual (€)
Subcontratos	21.600
Serviços Especializados	70.200
Materiais	2.520
Energia e Fluidos	23.160
Deslocações e Estadas	7.680
Serviços Diversos	19.080
Outros Serviços	3.840
Total FSE	143.280

Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos gastos com pessoal, estes representam a principal rubrica de custos do projeto, correspondendo à contratação de oito colaboradores distribuídos por diferentes funções: um gestor de residência, três rececionistas, três assistentes operacionais (apoio administrativo e apoio aos residentes) e um elemento de *housekeeping*. O conjunto das remunerações base totaliza 190.400 € anuais, acrescidos de 19.320 € referentes a subsídios de alimentação.

Sobre estes valores incidem ainda os encargos com a segurança social, que perfazem 66.164 € (incluindo a contribuição da entidade empregadora e dos colaboradores), e o IRS retido na fonte, no valor de 38.080 €. Foram ainda previstos fundos de compensação (143 €), seguros de acidentes de trabalho (2.380 €) e outros gastos com pessoal, nomeadamente formação, higiene e segurança no trabalho e equipamentos de proteção individual, num total de 7.680 € por ano.

Assim, os custos anuais com pessoal ascendem a 265.143 €, refletindo não apenas as remunerações diretas, mas também os encargos sociais e complementares, essenciais para garantir a estabilidade da equipa, o cumprimento legal e a qualidade dos serviços prestados.

Em síntese, a estrutura de gastos da INN100 assenta sobretudo em fornecimentos e serviços externos (143.280 €) e em custos com pessoal (265.143 €), que em conjunto representam a maior parte da despesa anual. Estes valores são consistentes com o modelo de negócio de prestação de serviços de alojamento estudantil, em que a qualidade depende diretamente da competência da equipa e da manutenção contínua das infraestruturas.

Tabela 5 – Gastos com Pessoal

Categoria	N.º Trabalhadores	Remuneração (€)
Gestão da Residência	1	56.000
Rececionistas	3	63.000
Housekeeping	1	21.000
Assistentes	3	50.400
Remuneração Base Total	8	190.400
Subsídio de Alimentação	-	19.320
Segurança Social (TSU + Colaboradores)	-	66.164
IRS	-	38.080
Fundos de Compensação	-	143
Seguros de Acidente de Trabalho	-	2.380
Outros Gastos com Pessoal	-	7.680
Total Gastos com Pessoal	-	265.143

Fonte: Elaboração própria.

7.3. Demonstração dos Resultados

A demonstração de resultados constitui um dos principais instrumentos de análise económico-financeira, permitindo compreender a forma como se gera o resultado líquido num determinado período contabilístico, através da relação entre proveitos e custos.

No caso da INN100 – Residência Universitária, os serviços prestados assumem um valor anual de 1.080.000 €, revelando-se fundamentais para sustentar a atividade. Estes proveitos mantêm-se constantes ao longo do período, assegurando uma base estável de receitas.

No que respeita aos gastos, destacam-se os FSE, fixados em 143.280 € anuais, e os custos com pessoal, que representam a rubrica mais significativa, num total de 265.143 € anuais. Acresce ainda o impacto das depreciações e amortizações, no montante de 152.000 € anuais até 2028 e de 96.000 € a partir de 2029, refletindo o reconhecimento do investimento em ativos.

Do lado dos rendimentos complementares, registam-se valores crescentes de outros rendimentos, que evoluem de 3.708 € em 2028 para 10.089 € em 2035, contribuindo de forma positiva para o equilíbrio da demonstração de resultados.

A nível de resultados intermédios, o EBITDA situa-se em 671.577 € em 2027, aumentando gradualmente até 682.506 € em 2035, refletindo a estabilidade do projeto. Após depreciações e amortizações, o EBIT atinge 586.506 € em 2035, evidenciando uma sólida capacidade operacional.

Os juros e gastos similares suportados apresentam valores negativos em todos os anos, mas com uma redução progressiva ao longo do horizonte, passando de 145.600 € em 2026 para 77.653 € em 2035.

O resultado antes de impostos (EBT) acompanha esta evolução positiva, partindo de -145.600 € em 2026 e atingindo 508.853 € em 2035. Com a aplicação da carga fiscal (IRC e derrama municipal), o resultado líquido passa de um valor negativo em 2026 (-145.600 €) para valores positivos a partir de 2027, atingindo 396.905 € em 2035.

Assim, observa-se uma trajetória consistente de melhoria nos resultados, com um crescimento gradual da rentabilidade e uma demonstração clara da viabilidade económico-financeira do projeto.

Tabela 6 – Demonstração de Resultados

Rubrica	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Vendas e Serviços Prestados (€)	-	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
FSE (€)	-	(143.280)	(143.280)	(143.280)	(143.280)	(143.280)	(143.280)	(143.280)	(143.280)	(143.280)
Gastos com o Pessoal (€)	-	(265.143)	(265.143)	(264.303)	(264.303)	(264.303)	(264.303)	(264.303)	(264.303)	(264.303)
Outros Rendimentos (€)	-	-	3.708	4.528	5.409	6.324	7.275	8.200	9.127	10.089
EBITDA (€)	-145.600	671.577	675.285	676.945	677.826	678.742	679.692	680.617	681.544	682.506
Depreciações e Amortizações (€)	-	(152.000)	(152.000)	(152.000)	(152.000)	(152.000)	(96.000)	(96.000)	(96.000)	(96.000)
EBIT (€)	-145.600	519.577	523.285	524.945	525.826	526.742	583.692	584.617	585.544	586.506
Juros e Gastos Similares (€)	-145.600	(155.247)	(145.600)	(135.893)	(126.187)	(116.480)	(106.773)	(97.067)	(87.360)	(77.653)
EBT (€)	-145.600	364.330	377.685	389.052	399.639	410.262	476.919	487.550	498.184	508.853
Impostos (IRC + Derrama) (€)	-	(48.121)	(83.091)	(85.591)	(87.921)	(90.258)	(104.922)	(107.261)	(109.600)	(111.948)
Resultado Líquido (€)	-145.600	316.210	294.594	303.460	311.719	320.004	371.997	380.289	388.583	396.905

Fonte: Elaboração própria.

7.4. Cash Flows

O conceito de cash flow traduz a diferença entre recebimentos e pagamentos correntes da empresa, permitindo avaliar a margem de autofinanciamento e distinguindo-se em três componentes: o fluxo de caixa operacional, o fluxo de caixa de financiamento e o fluxo de caixa de investimento. O cash flow operacional evidencia a capacidade do projeto em gerar excedentes após cobrir investimentos em ativos não correntes e as necessidades de fundo de maneoio.

No caso do presente projeto, o cash flow operacional apresenta-se positivo ao longo de quase todo o período em análise, iniciando-se em 1.051.369 € em 2027 e reduzindo gradualmente até 568.797 € em 2035. Esta trajetória reflete, sobretudo, a estabilidade dos recebimentos provenientes de clientes, na ordem dos 1.144.800 € anuais, bem como o acréscimo de outros créditos a receber, que passam de 3.708 € em 2028 para 10.089 € em 2035. Do lado dos pagamentos, destacam-se os encargos fixos

com fornecedores (172.789 €/ano) e com pessoal (cerca de 153.000 €/ano), bem como as responsabilidades fiscais (IRC, IRS, IVA, TSU e FCT), que, em conjunto, rondam os 120.000 € por ano.

O cash flow de financiamento concentra-se no esforço inicial de 5.499.000 € em 2026, destinado à aquisição de ativos fixos, não se registando posteriormente novos dispêndios nesta rubrica.

Já no cash flow de financiamento, o ano de 2026 assume particular relevância, com uma entrada de 5.500.000 € (dos quais 2.000.000 € correspondem a capitais próprios e 3.500.000 € a financiamento bancário). Nos anos seguintes, observam-se as saídas relacionadas com o serviço da dívida, através de amortizações anuais de 233.333 € e juros que diminuem progressivamente de 155.247 € em 2027 para 77.653 € em 2035, acompanhando a redução do capital em dívida.

A conjugação destas três componentes evidencia que as necessidades de tesouraria surgem apenas no ano inicial, em 2026 (144.600 €), sendo rapidamente compensadas pelos fluxos positivos dos anos seguintes. O saldo de caixa ao final de cada exercício cresce de forma sustentada, atingindo cerca de 2.227.288 € em 2035, o que confirma a robustez financeira do projeto e a sua capacidade para gerar excedentes que permitem não só cumprir as obrigações de financiamento, como também garantir margem para reinvestimento.

Tabela 7 – Cash Flows

Ano	Cash Flow Operacional (€)	Inflow (€)	Outflow (€)	Cash Flow Financiamento (€)	Cash Flow Investimento (€)	Cash Final (€)
2026	-	-	-	5.354.400	(5.499.000)	(144.600)
2027	1.051.369	1.543.800	492.431	(309.847)	-	751.521
2028	590.433	1.148.508	558.075	(426.365)	-	915.590
2029	589.593	1.149.328	559.735	(413.416)	-	1.091.766
2030	588.144	1.150.209	562.065	(405.039)	-	1.274.872
2031	586.723	1.151.124	564.402	(396.571)	-	1.465.023
2032	573.009	1.152.075	579.066	(388.107)	-	1.649.925
2033	571.595	1.153.000	581.405	(386.200)	-	1.835.320
2034	570.182	1.153.927	583.744	(377.737)	-	2.027.765
2035	568.979	1.154.889	586.092	(369.274)	-	2.227.288

Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à avaliação financeira, os fluxos de caixa livres da empresa (FCFF) e os fluxos de caixa para o acionista (FCFE) confirmam a atratividade do investimento. Considerando a atualização pelo WACC, obtém-se um VAL de 1.559.926 € com valor residual e 6.955.420 € com perpetuidade, com uma TIR entre 9,15% e

17,90%. Em termos de atualização pelo CAPM, o VAL varia entre 43.122 € e 1.067.294 €, com uma TIR entre 9,35% e 12,24%. Finalmente, numa ótica do investidor, o FCFE evidencia um VAL de 1.339.493 € (VR) e 772.699 € (perpetuidade), com uma TIR entre 15,11% e 18,18%.

Assim, os resultados revelam que o projeto não só assegura liquidez suficiente para cobrir compromissos anuais, como também apresenta uma rendibilidade significativa, garantindo atratividade tanto na ótica da empresa como na do acionista.

7.5. Ponto Crítico

O ponto crítico corresponde ao nível mínimo de faturação necessário para que a empresa consiga cobrir a totalidade dos seus custos operacionais, sejam eles fixos ou variáveis. Abaixo desse limiar, a atividade regista prejuízo; acima dele, passa a gerar resultados positivos. Este indicador é particularmente relevante, já que permite compreender a robustez financeira do empreendimento e a margem de segurança face a eventuais oscilações de procura.

No projeto em análise, os custos fixos e variáveis ascendem, em média, a 408.423 € anuais, dos quais 281.271 € são custos fixos e 127.152 € custos variáveis. Face a vendas anuais projetadas de 1.080.000 €, obtém-se um ponto crítico de faturação de aproximadamente 318.805 €. A diferença entre o volume de negócios esperado e o ponto crítico resulta numa margem de segurança de 761.195 €, valor que ilustra a capacidade do projeto para suportar eventuais reduções de receita sem comprometer a sustentabilidade.

Podemos traduzir o ponto crítico também em termos temporais: dado que a faturação anual se distribui pelos 365 dias de exploração, o limiar de equilíbrio é atingido ao fim de cerca de 108 dias, ou seja, durante o início do mês de abril. A partir deste momento, todos os rendimentos adicionais passam a contribuir para a geração de lucro líquido, consolidando a viabilidade da operação.

Assim, a análise evidencia que a empresa dispõe de uma estrutura de custos equilibrada e de uma margem de segurança confortável. O facto de o ponto crítico ser atingido no primeiro quadrimestre do ano reforça a resiliência do modelo de negócio, garantindo que a maior parte do exercício corresponde a resultados positivos.

Tabela 8 – Ponto Crítico

	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Total custos fixos e variáveis (€)	408.423	408.423	408.423	408.423	407.583	407.583	407.583	407.583	407.583
Total custos fixos (€)	281.271	281.271	281.271	281.271	281.271	281.271	281.271	281.271	281.271
Total custos variáveis (€)	127.152	127.152	127.152	127.152	126.312	126.312	126.312	126.312	126.312
Vendas anuais (€)	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Ponto crítico de vendas (€)	318.805	318.805	318.805	318.805	318.524	318.524	318.524	318.524	318.524
Margem de segurança (€)	761.195	761.195	761.195	761.195	761.476	761.476	761.476	761.476	761.476

Fonte: Elaboração própria.

7.6. Balanço

O balanço permite avaliar a situação financeira do projeto, assegurando que o total do ativo corresponde à soma do capital próprio e do passivo. Esta análise é essencial para compreender a evolução da estrutura patrimonial ao longo do horizonte temporal considerado.

Verifica-se que os ativos não correntes apresentam uma trajetória decrescente ao longo dos anos, sobretudo em virtude da depreciação dos ativos fixos tangíveis, que diminuem de 5.100.000 € em 2026 para 3.956.000 € em 2035. Apesar desta redução, regista-se um ligeiro crescimento dos outros investimentos financeiros, que atingem 15.851 € no final do período.

Já o ativo corrente apresenta um comportamento crescente, aumentando de 409.000 € em 2026 para 2.227.288 € em 2035, explicado essencialmente pela evolução positiva da rubrica de caixa e depósitos bancários, que sobre de 10.000 € em 2026 para 2.227.288 € no final do horizonte temporal. Esta tendência traduz a capacidade de geração de liquidez do projeto, refletindo resultados operacionais positivos.

O capital próprio segue igualmente uma evolução crescente, passando de 1.854.400 € em 2026 para 4.535.133 € em 2035. Destaca-se que este crescimento é suportado, sobretudo, pela acumulação de resultados transitados e pelo aumento gradual do resultado líquido, que atinge 396.905 € em 2035. Paralelamente, observa-se a constituição de reservas legais, que sobem de 15.810 € em 2028 para 19.429 € em 2035, contribuindo para o reforço da solidez financeira.

No que se refere ao passivo, verifica-se uma redução progressiva do passivo não corrente, associado à amortização dos financiamentos obtidos, que diminuem de 3.345.400 € em 2026 para 1.633.333 € em 2035. Também o passivo corrente se mantém

controlado, com valores estáveis ao longo dos anos, refletindo uma gestão equilibrada das responsabilidades de curto prazo.

Em suma, a análise do balanço demonstra uma evolução favorável da estrutura financeira, marcada pela redução gradual da dívida e pelo reforço do capital próprio. O projeto evidencia capacidade de autofinanciamento e de criação de valor, assegurando uma posição financeira estável e sustentável no longo prazo.

Tabela 9 – Balanço (valores em €)

Balanço	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Ativo não corrente	5.100.000	4.949.761	4.799.522	4.649.284	4.499.045	4.348.806	4.254.567	4.160.328	4.066.090	3.971.851
Ativos fixos tangíveis	5.100.000	4.948.000	4.796.000	4.644.000	4.492.000	4.340.000	4.244.000	4.148.000	4.052.000	3.956.000
Outros investimentos fin.	-	1.761	3.522	5.284	7.045	8.806	10.567	12.328	14.090	15.851
Ativo corrente	409.000	751.521	915.590	1.091.766	1.274.872	1.465.023	1.649.925	1.835.320	2.027.765	2.227.288
Caixa e depósitos bancários	10.000	751.521	915.590	1.091.766	1.274.872	1.465.023	1.649.925	1.835.320	2.027.765	2.227.288
Total do Ativo	5.509.000	5.701.283	5.715.112	5.741.050	5.773.916	5.813.829	5.904.492	5.995.648	6.093.855	6.199.139
Capital Próprio	1.854.400	2.170.610	2.417.772	2.677.004	2.943.243	3.216.489	3.540.486	3.864.975	4.196.515	4.535.133
Passivo não corrente	3.345.400	3.266.667	3.033.333	2.800.000	2.566.667	2.333.333	2.100.000	1.866.667	1.633.333	1.633.333
Passivo corrente	309.200	264.006	264.006	264.006	264.006	264.006	264.006	264.006	264.006	30.673
Total Passivo	3.654.600	3.530.673	3.297.340	3.064.006	2.830.673	2.597.340	2.364.006	2.130.673	1.897.340	1.664.006
Total CP + Passivo	5.509.000	5.701.283	5.715.112	5.741.050	5.773.916	5.813.829	5.904.492	5.995.648	6.093.855	6.199.139

Fonte: Elaboração própria.

7.7. Análise Económica e Financeira

A análise económico-financeira permite avaliar simultaneamente a rentabilidade e a solidez da empresa, observando a forma como esta gera resultados e como garante a sustentabilidade do seu financiamento. Os rácios constituem instrumentos essenciais, uma vez que relacionam o desempenho económico com a estrutura financeira, oferecendo uma visão integrada da viabilidade do projeto.

No que se refere à rentabilidade do negócio, verifica-se que a margem operacional se mantém em níveis elevados, situando-se entre os 62% e os 63% ao longo da maioria dos anos projetados, o que traduz eficiência na exploração e capacidade para transformar as receitas em resultados operacionais. Já a margem líquida, que reflete a percentagem do resultado líquido em relação ao volume de negócios, varia entre 27% e 37%, mostrando que, mesmo após encargos financeiros e impostos, o projeto consegue gerar lucro consistente. A rentabilidade do ativo, por seu lado, apresenta valores

positivos, mas mais modestos, oscilando entre 5% e 6%, revelando que o conjunto dos ativos empregados consegue produzir retorno, ainda que moderado.

No âmbito da atividade operacional, o rácio de turnover do ativo mantém-se relativamente estável, entre 17% e 19% nos anos finais, o que significa que os ativos totais geram em média perto de um quinto do seu valor em vendas anuais. Este indicador demonstra que, embora a estrutura de ativos seja significativa, consegue ser utilizada de forma eficiente para sustentar o nível de rendimentos previsto.

Quanto aos rácios de retorno, a rentabilidade do capital investido (ROIC) apresenta-se estável em torno dos 8%, enquanto a rentabilidade do capital próprio (ROE) revela uma tendência decrescente, passando de 15% no início do período para 9% no final. Tal evolução explica-se pela redução gradual da alavancagem financeira e pelo crescimento dos capitais próprios, ainda assim mantendo-se em patamares que asseguram a remuneração adequada do investidor.

No que toca à liquidez, o rácio geral evidencia uma evolução extremamente favorável, aumentando de 132% no início para mais de 700% no final do horizonte temporal. Este desempenho reflete a capacidade reforçada da empresa em cobrir o passivo corrente com os ativos correntes, traduzindo segurança no cumprimento das obrigações de curto prazo.

Por fim, no domínio dos rácios financeiros, destaca-se a melhoria da autonomia financeira, que passa de 34% em 2027 para 73% em 2035, indicando um reforço do peso dos capitais próprios na estrutura de financiamento. O endividamento, em contrapartida, diminui gradualmente de 66% para 27%, reduzindo a exposição ao risco financeiro. A solvabilidade, medida pela relação entre ativos e passivos, confirma esta evolução positiva, subindo de 151% para 373%, assegurando que os recursos disponíveis superam largamente as responsabilidades assumidas.

Em síntese, os rácios analisados demonstram um projeto financeiramente robusto, capaz de gerar margens operacionais elevadas, assegurar liquidez crescente e fortalecer a autonomia financeira ao longo dos anos.

Tabela 10 – Rácios Financeiros

Rácios Financeiros	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Rentabilidade do Negócio									
Margem Operacional	62%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%	63%
Margem Líquida	29%	27%	28%	29%	30%	34%	35%	36%	37%
Rentabilidade do Ativo	6%	5%	5%	5%	6%	6%	6%	6%	6%
Atividade Operacional									
Turnover do Ativo	19%	19%	19%	19%	19%	18%	18%	18%	17%
Retorno									
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	15%	12%	11%	11%	10%	11%	10%	9%	9%
Liquidez									
Liquidez Geral	285%	347%	414%	483%	555%	625%	695%	768%	726%
Financeiros									
Autonomia Financeira	38%	42%	47%	51%	55%	60%	64%	69%	73%
Endividamento	62%	58%	53%	49%	45%	40%	36%	31%	27%
Solvabilidade	161%	173%	187%	204%	204%	250%	281%	321%	373%

Fonte: Elaboração própria.

8. Análise de Viabilidade e de Sensibilidade

A análise de viabilidade tem como objetivo avaliar a capacidade do projeto em gerar resultados positivos ao longo do tempo, assegurando a criação de valor para os investidores e evitando situações de desequilíbrio financeiro. Este exercício evidencia a importância de manter fluxos de caixa sustentáveis, capazes de garantir a cobertura das necessidades operacionais e financeiras, enquanto permite aferir a rentabilidade do investimento. Complementarmente, a análise de sensibilidade possibilita compreender o impacto de diferentes cenários e variáveis críticas no desempenho económico-financeiro do projeto, contribuindo para uma tomada de decisão mais informada e resiliente.

8.1. Viabilidade

Na avaliação da viabilidade recorre-se a três indicadores fundamentais: o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Payback (período de recuperação do investimento). Estes permitem aferir se o projeto é capaz de gerar resultados positivos após remunerar o capital investido, assegurando a sustentabilidade financeira.

O VAL resulta da soma dos cash flows atualizados, descontados pela taxa de atualização exigida pelos investidores. Quando o VAL é superior a zero, considera-se que o projeto é viável, já que os cash flows são suficientes para recuperar o investimento inicial e ainda gerar excedentes. No presente caso, os resultados diferem consoante o método de análise. Na ótica pós-financiamento, o VAL é de 1.559.926 € considerando o valor residual e aumenta para 6.955.420 € quando se incorpora a perpetuidade, sendo utilizado o WACC como taxa de atualização (cerca de 4,61% a 11,15% consoante o ano). Já na ótica pré-financiamento, em que se assume 100% de capital próprio e se aplica o CAPM como taxa de atualização (9%), o VAL é bastante inferior, atingindo apenas 43.122 € com o valor residual, mas crescendo para 1.067.294 € com a perpetuidade. Por fim, na perspetiva do investidor/capital próprio, o VAL é de 1.339.493 € com valor residual e 772.699 € com perpetuidade, novamente atualizado pela taxa de retorno exigida pelo acionista (CAPM).

A TIR reflete a taxa de desconto que anula o VAL, igualando os cash flows operacionais ao investimento inicial. Nos três métodos, a TIR é positiva e superior à taxa

exigida, o que confirma a viabilidade: 9,15% (pós-financiamento), 9,35% a 12,24% (pré-financiamento) e 15,11% a 18,18% (investidor).

Já o Payback, que mede o tempo necessário para recuperar o capital investido, situa-se entre 9,17 e 9,98 anos, dependendo da perspetiva de análise, valores que podem ser considerados aceitáveis face ao setor e à natureza de médio/longo prazo do investimento.

Assim, conclui-se que o projeto é viável nos três métodos avaliados, destacando-se a perspetiva do pós-financiamento, que apresenta o VAL mais elevado e um prazo de recuperação de capital ligeiramente mais favorável.

Tabela 11 – Análise da Viabilidade

Avaliação Financeira “3 métodos”	VAL (€)	TIR (%)	Payback (anos)	Valor Residual (€)	Valor de Perpetuidade (€)
1. Pós-financiamento (WACC)	1.559.926 (c/ VR) 6.955.420 (c/ Perpetuidade)	9,15% - 17,90%	9,48 – 9,17	3.925.327	12.016.903
2. Pré-financiamento (CAPM)	43.122 (c/ VR) 1.067.294 (c/ Perpetuidade)	9,35% - 12,24%	9,98 – 9,65	3.925.327	6.149.719
3. Investidor (CAPM)	1.339.439 (c/ VR) 772.699 (c/ Perpetuidade)	18,18% - 15,11%	9,30 – 9,43	3.925.327	2.694.311

Fonte: Elaboração própria.

8.2. Sensibilidade

A análise de sensibilidade permite avaliar o impacto que a variação das receitas pode ter na viabilidade do projeto. Para este efeito, simulou-se uma redução de 10% nos rendimentos previstos. Esta simulação permite identificar se o projeto mantém a sua atratividade económica e financeira perante cenários menos favoráveis.

Após a redução dos rendimentos, os resultados obtidos mostram que o projeto continua viável nas três perspetivas de análise (pós-financiamento, pré-financiamento e investidor), ainda que os indicadores apresentem uma diminuição face aos valores originais.

Em todas as abordagens o VAL permanece positivo, o que confirma a viabilidade do projeto mesmo em condições de menor faturação. A TIR sofre uma ligeira descida, mas continua superior à taxa exigida pelos investidores, garantindo a atratividade do investimento. O Payback aumenta ligeiramente, revelando que o tempo necessário para recuperar o capital investido é maior, mas ainda assim dentro de um prazo aceitável.

Os resultados ajustados podem ser consultados na Tabela 12.

Tabela 12 – Análise da Sensibilidade

Método	Indicador	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade
1. Pós-financiamento (FCFF – WACC)	VAL	655.420 €	6.260.000 €
	TIR	8%	15%
	Payback	9,8 anos	9,5 anos
	Valor Residual	3.925.327 €	-
	Valor da perpetuidade	-	12.016.903 €
2. Pré-financiamento (FCFF – CAPM)	VAL	38.000 €	960.000 €
	TIR	8%	11%
	Payback	10,3 anos	9,9 anos
	Valor Residual	3.925.327 €	-
	Valor da perpetuidade	-	6.149.719 €
3. Investidor (FCFE – CAPM)	VAL	1.100.000 €	700.000 €
	TIR	16%	13%
	Payback	9,6 anos	9,7 anos
	Valor Residual	3.925.327 €	-
	Valor da perpetuidade	-	2.694.311 €

Fonte: Elaboração própria.

Assim, conclui-se que, mesmo com a diminuição de 10% das receitas, o projeto mantém viabilidade financeira, embora com indicadores menos robustos, o que evidencia a importância da estabilidade das receitas para garantir a atratividade do investimento.

Conclusão

A elaboração deste Plano de Negócios para a criação de uma residência universitária no Porto permitiu compreender em profundidade os desafios e as oportunidades inerentes ao desenvolvimento de um projeto desta natureza. O conceito surge como resposta direta à crescente procura por alojamento estudantil de qualidade, seguro e acessível, refletindo as tendências atuais do ensino superior, que se encontra cada vez mais internacionalizado e dependente de infraestruturas adequadas ao acolhimento de estudantes.

Do ponto de vista económico-financeiro, os resultados confirmam a viabilidade do projeto. Através da análise de três métodos distintos (pós-financiamento, pré-financiamento e investidor), verificou-se que em todos os cenários o VAL é positivo, o que assegura a criação de valor e a remuneração adequada do capital investido. A TIR demonstrou-se consistentemente superior às taxas exigidas pelos investidores, reforçando a atratividade do empreendimento. Já o Payback, embora próximo dos dez anos, apresenta-se ajustado à tipologia de investimento em infraestruturas, onde os montantes iniciais são elevados, mas amortizáveis a médio e longo prazo.

A análise de sensibilidade, realizada com uma redução de 10% nos rendimentos projetados, evidenciou uma diminuição nos indicadores financeiros. Ainda assim, o VAL manteve-se positivo em todas as perspetivas avaliadas, confirmando que o projeto resiste a cenários adversos e preserva a sua viabilidade. Esta robustez reforça a confiança na concretização do investimento e na sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

Para além da robustez financeira, o projeto distingue-se também pela sua relevância estratégica e social. A residência propõe-se a oferecer mais do que um espaço habitacional: um ambiente que promove a integração académica e cultural, valoriza a sustentabilidade e responde às necessidades reais dos estudantes. Ao privilegiar práticas de gestão profissionalizadas, aliados tecnológicos e parcerias com fornecedores locais, a residência posiciona-se como uma solução inovadora e competitiva no mercado de alojamento estudantil da cidade do Porto.

Do ponto de vista académico, a realização deste projeto interdisciplinar representou uma oportunidade única para integrar conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, cruzando áreas como gestão, finanças, planeamento estratégico e análise

de mercado. A construção do plano de negócios evidenciou o valor desta ferramenta, não apenas como instrumento de avaliação da viabilidade de um investimento, mas também como guia para a estruturação de decisões estratégicas sólidas. Para os estudantes, este exercício revelou-se fundamental para o desenvolvimento de competências de investigação aplicada, pensamento crítico e visão integrada de projeto.

Em suma, conclui-se que a criação da residência universitária no Porto reúne as condições necessárias para a sua implementação prática, apresentando-se como um investimento financeiramente viável, socialmente relevante e estrategicamente oportuno. O projeto demonstra capacidade para gerar valor económico, contribuir para a qualificação da oferta de alojamento estudantil e posicionar-se como uma referência no setor, acompanhando a evolução e as exigências do ensino superior em Portugal.

As limitações deste trabalho relacionam-se, em grande medida, com a disponibilidade de dados e com a natureza exploratória da investigação. Reconhecer estas restrições é fundamental para contextualizar os resultados obtidos e apontar caminhos para investigações futuras. Uma das principais limitações prende-se com o tempo e os recursos disponíveis, que condicionaram a amplitude da pesquisa e, conseqüentemente, limitaram a possibilidade de realizar uma análise mais aprofundada e abrangente do fenómeno em estudo.

Como linha de investigação futura, recomenda-se a realização de estudos quantitativos que permitam validar empiricamente as projeções económico-financeiras apresentadas, através da recolha e análise de dados reais de exploração de residências universitárias em funcionamento. A comparação entre diferentes modelos de gestão, níveis de digitalização e práticas de sustentabilidade poderá igualmente fornecer indicadores relevantes para o aperfeiçoamento da eficiência operacional e para a definição de políticas públicas de apoio ao alojamento estudantil.

Adicionalmente, sugere-se o alargamento do objeto de estudo a outros contextos geográficos, nomeadamente a cidades médias com universidades em expansão, de modo a avaliar a replicabilidade e a escalabilidade do modelo proposto. Futuras investigações poderão também explorar o impacto social e ambiental destas infraestruturas no ecossistema académico e urbano, contribuindo para um debate mais amplo sobre o papel do alojamento estudantil na promoção da coesão social, da sustentabilidade e da inovação no ensino superior.

Referências Bibliográficas

- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. UNESCO.
- Baum, T. (2007). *Human resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Cengage Learning EMEA.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). *Marketing strategies and organization structures for service firms*. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 47–51). American Marketing Association.
- Buhalis, D., & Leung, D. (2018). Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50.
- Campos, L., & Barbosa, M. (2019). Estudantes universitários e a escolha do alojamento: motivações e critérios. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 51, 125–140.
- Cruz-Castro, L., & Sanz-Menéndez, L. (2016). The dynamics of student mobility in Europe: An analysis of 2000–2012 data. *European Journal of Education*, 51(1), 38–55.
- Cushman & Wakefield. (2023). *Student accommodation: Global trends report 2023*. Cushman & Wakefield.
- Direção-Geral do Ensino Superior. (2022). *Estatísticas do ensino superior*. <https://www.dges.gov.pt>
- Direção-Geral do Ensino Superior (DGES). (2023). *Programa +Superior*. <https://www.dges.gov.pt/pt/pagina/programa-superior>
- Eurostudent. (2021). *Social and Economic Conditions of Student Life in Europe*. <https://www.eurostudent.eu>
- Gossling, S., Hall, C. M., & Weaver, D. (2015). *Sustainable Tourism: A Global Perspective*. Routledge.
- Governo de Portugal. (2022). *Plano de Recuperação e Resiliência: Investimento em residências estudantis*. <https://recuperarportugal.gov.pt>
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (3rd ed.). Wiley.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). Sustainability in student accommodation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(3), 795–815.

- Kenna, T., & Murphy, M. (2020). Studentification, rental housing and urban change in European cities. *Urban Studies*, 57(14), 2889–2907.
<https://doi.org/10.1177/0042098019873673>
- Knight Frank. (2022). *Student Property Report: Global Student Property Trends*. Knight Frank Research. <https://www.knightfrank.com>
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2016). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson.
- Legrand, W., Sloan, P., & Chen, J. S. (2013). *Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations* (2nd ed.). Routledge.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson Education.
- MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (2023). *Relatório sobre o Ensino Superior e Alojamento Estudantil em Portugal*.
<https://www.portugal.gov.pt>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25, 243–254.
- OCDE. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/eag-2020-en>
- OCDE. (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/eag-2021-en>
- Observatório do Alojamento Jovem. (2021). *Relatório Anual sobre Alojamento Estudantil em Portugal*. Instituto Português da Juventude e Desporto.
- Talburt, S. (2010). Student housing and the construction of citizenship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(2), 141–152.
- Testa, M. R., & Sipe, L. J. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648–658.
- Tinto, V. (1997). Classrooms as communities: Exploring the educational character of student persistence. *The Journal of Higher Education*, 68(6), 599–623.
- UNESCO. (2021). *Global Flow of Tertiary-Level Students*. <http://uis.unesco.org>
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Apêndices

Apêndice A – Questionário de Análise de Mercado

Instrumento utilizado para recolher informação junto de estudantes universitários, relativo a preferências de alojamento, orçamento mensal, serviços valorizados e fatores de decisão na escolha de residência.

Guião utilizado:

1. Identificação e Contextualização

- 1.1. Dados gerais:
 - Qual o valor mensal que paga?
 - Qual a tipologia do quarto? Individual ou partilhado?
 - Que serviços inclui?
 - Paga alguma coisa à parte?
 - Acha a dimensão de camas adequada?
 - Quantos anos tem e qual a sua área de estudo?
 - É a primeira vez que vive numa residência estudantil? Se não, como compara a sua experiência atual com outras anteriores?
 - 1.2. Duração e contexto da estadia:
 - Há quanto tempo reside nesta residência?
 - Por que escolheu esta residência em particular (proximidade, preço, condições, recomendação, etc.)?
-

2. Satisfação Geral

- Como descreve a sua experiência? Em duas palavras.
 - O que considera mais positivo na residência?
 - Há algo que considere menos satisfatório ou que precise de melhorias?
-

3. Infraestruturas e Espaços Comuns

- Como descreve a funcionalidade? e conforto do seu quarto?
 - Sente que o espaço é suficiente para estudar e descansar adequadamente?

- Os espaços comuns (cozinha, sala de estar, lavanderia, etc.) são adequados e suficientes para o número de residentes? Para quantos estudantes dá?
-

4. Serviços e Gestão

- Como avalia os serviços incluídos (ex.: internet, limpeza, manutenção, segurança)?
 - De uma escala de 0 a 5, como avalia cada um deles?
 - A comunicação com a gestão da residência é eficiente? Como resolvem a pedidos ou problemas?
 - Sente-se seguro dentro da residência? No sentido Físico e moral?
 - Sente-se controlado?
 - O número de colaboradores ao serviço é o adequado?
 - Existem medidas de controlo de desperdício dos consumos energéticos? Existe alguma política de sustentabilidade?
-

5. Ambiente e Convívio

- Como avalia o ambiente entre os residentes? Existe um espírito de comunidade?
 - A residência organiza eventos ou atividades para promover a interação entre os residentes? Caso sim, considera-os relevantes e interessantes?
-

6. Custo-Benefício

- Acha que o preço que paga pela residência é justo face às condições e serviços oferecidos?
 - Se pudesse alterar algo para melhorar a relação custo-benefício, o que seria?
-

7. Impacto na Vida Académica e Pessoal

- A residência contribui positivamente para o seu desempenho académico? Como?
- Sente que viver na residência tem impacto positivo na sua qualidade de vida e saúde mental?
- Quantos anos tem e qual a sua área de estudo?
- É a primeira vez que vive numa residência estudantil? Se não, como compara a sua experiência atual com outras anteriores?

- Qual o seu país de origem ou região?
-

8. Sugestões e Perspetivas

- Quais seriam as suas principais sugestões para melhorar a residência?
 - Se pudesse idealizar a residência estudantil perfeita, o que incluiria ou mudaria em relação à atual?
 - O que acha ser supérfluo ou estar a mais?
-

9. Encerramento

- Participa nalguma comunidade local, nacional ou internacional de estudantes que frequentam residências universitárias?
- Assinou algum código de conduta/regulamento interno? Pode facultar?

Apêndice B – Análise SWOT da INN100

A análise SWOT constitui uma ferramenta estratégica fundamental para a avaliação integrada do projeto INN100 – Residência Universitária, permitindo identificar os principais fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam o seu desempenho e posicionamento no mercado. Esta síntese resulta da articulação entre a análise do ambiente geral, competitivo e de mercado, bem como da análise interna da empresa, desenvolvidas ao longo do Capítulo 4.

A Tabela 13 apresenta a matriz SWOT da INN100, evidenciando os elementos-chave que sustentam a estratégia de diferenciação adotada.

Tabela 13 – Análise SWOT da INN100

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Conceito inovador de residência universitária, orientado para a experiência do estudante e para a criação de comunidade.• Infraestruturas modernas e bem equipadas, com estúdios funcionais e áreas comuns diferenciadoras (coworking, ginásio, rooftop).• Forte integração tecnológica, através de aplicação digital para gestão da residência, check-in digital e controlo de acessos.• Adoção de práticas de sustentabilidade ambiental, incluindo eficiência energética, energias renováveis e gestão responsável de recursos.• Localização estratégica em São Mamede de Infesta, com boa acessibilidade a polos universitários e transportes públicos.• Modelo de serviços “all-in”, que simplifica a experiência do residente e aumenta o valor percebido.	<ul style="list-style-type: none">• Marca nova no mercado, sem histórico ou notoriedade inicial.• Capacidade limitada a 100 quartos, restringindo economias de escala face a grandes operadores.• Localização fora do núcleo universitário central da Asprela, podendo ser percecionada como menos atrativa por alguns estudantes.• Elevado investimento inicial, com impacto significativo na estrutura de financiamento e no período de recuperação do capital.• Forte dependência de taxas de ocupação elevadas para assegurar os resultados projetados.
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Défice estrutural de alojamento estudantil na Área Metropolitana do Porto.• Crescimento da mobilidade académica nacional e internacional, impulsionada por programas como o Erasmus+.• Valorização crescente de residências com serviços integrados, tecnologia e experiências comunitárias.• Existência de incentivos públicos à criação e requalificação de residências universitárias (PRR, PNAES).• Aumento da sensibilidade dos estudantes a práticas de sustentabilidade e responsabilidade social.• Possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas com universidades, associações académicas e entidades locais.	<ul style="list-style-type: none">• Concorrência de operadores privados já consolidados, com maior capacidade financeira e notoriedade de marca.• Aumento dos custos de construção, energia e manutenção, pressionando a rentabilidade.• Concorrência do arrendamento informal e de soluções habitacionais não reguladas, frequentemente mais baratas.• Eventuais alterações na legislação fiscal ou urbanística aplicável ao alojamento coletivo.• Flutuações na procura associadas a mudanças nos modelos de ensino (ensino à distância ou híbrido).• Dependência da estabilidade económica e do poder de compra das famílias e estudantes internacionais.

Fonte: Elaboração própria.

A análise SWOT evidencia que a INN100 apresenta um conjunto sólido de forças internas alinhadas com as tendências emergentes do mercado do alojamento estudantil, nomeadamente a valorização da experiência, da tecnologia e da sustentabilidade. As oportunidades identificadas reforçam a pertinência do projeto num contexto de procura superior à oferta, enquanto as fraquezas e ameaças sublinham a importância de uma estratégia de comunicação eficaz, de controlo rigoroso de custos e de consolidação progressiva da marca no mercado.

Apêndice C – Plano de Marketing Detalhado da INN100 (7Ps)

O presente apêndice tem como objetivo desenvolver de forma detalhada o plano de marketing da INN100 – Residência Universitária, operacionalizando o marketing-mix alargado dos 7Ps aplicado ao setor dos serviços. Este desenvolvimento complementa a estratégia de marketing apresentada no Capítulo 4, permitindo uma compreensão aprofundada das políticas adotadas em cada dimensão e da sua coerência com o posicionamento da marca.

1. Produto (Product)

O produto da INN100 assume a forma de uma experiência residencial integrada, indo além da oferta tradicional de alojamento.

A oferta inclui:

- Estúdios duplos totalmente equipados, com kitchenette, casa de banho privativa, mobiliário ergonómico, climatização e internet de alta velocidade;
- Acesso a zonas comuns diferenciadoras: salas de estudo 24h, coworking, cozinha partilhada, ginásio, lavandaria self-service, sala multimédia e rooftop lounge;
- Serviços incluídos no preço (“all-in”): água, eletricidade, internet, manutenção, limpeza das zonas comuns, segurança e apoio ao residente;
- Serviços de valor acrescentado não monetizados diretamente, como eventos comunitários, workshops, atividades culturais e programas de integração.

O produto foi desenhado para responder às necessidades funcionais, sociais e emocionais dos estudantes, reforçando a perceção de valor e a diferenciação da INN100 no mercado.

2. Preço (Price)

A política de preços da INN100 baseia-se num modelo de valor percebido, equilibrando acessibilidade financeira com posicionamento premium funcional.

As principais diretrizes são:

- Modelo “all-inclusive”, evitando custos ocultos e simplificando a decisão de compra;
- Preços mensais diferenciados consoante a tipologia do quarto, situando-se entre 430 € e 590 €;
- Contratos flexíveis (semestre ou ano letivo), com incentivos à permanência prolongada;
- Descontos para reservas antecipadas, parcerias institucionais e estudantes internacionais;
- Programas de fidelização para renovações consecutivas.

Esta política visa reduzir a sensibilidade ao preço, reforçando a perceção de transparência, confiança e justiça tarifária.

3. Praça (Place / Distribuição)

A distribuição da oferta da INN100 é predominantemente digital e institucional.

Os principais canais incluem:

- Website oficial da residência, com motor de reservas integrado;
- Plataformas especializadas de alojamento estudantil (Uniplaces, HousingAnywhere, Student.com);
- Parcerias com universidades, gabinetes de mobilidade internacional e associações académicas;
- Redes sociais como canais de descoberta e conversão indireta.

A localização física, em São Mamede de Infesta, constitui um fator estratégico, combinando proximidade às universidades com acessibilidade por transportes públicos e uma envolvente residencial tranquila.

4. Promoção (Promotion)

A política de promoção da INN100 privilegia uma abordagem digital, experiencial e relacional.

As principais ações promocionais incluem:

- Campanhas digitais em redes sociais (Instagram, TikTok, YouTube Shorts);

- Conteúdos autênticos gerados por residentes (testemunhos, rotinas, eventos);
- Parcerias com influenciadores estudantis e associações acadêmicas;
- Publicidade digital segmentada (Google Ads e Meta Ads);
- Newsletter mensal com informação útil, eventos e benefícios exclusivos;
- Programas de recomendação (“Refer-a-Friend”).

A comunicação da marca centra-se no *storytelling* e na vivência real da comunidade INN100, reforçando o posicionamento “*Stay in. Stand out.*”.

5. Pessoas (People)

As pessoas constituem um elemento central na prestação do serviço da INN100.

A política de gestão de pessoas contempla:

- Seleção de colaboradores com competências interpessoais, orientação para o cliente e sensibilidade multicultural;
- Formação contínua em hospitalidade, gestão de conflitos, sustentabilidade e uso das plataformas digitais;
- Equipa próxima e acessível, com forte presença no quotidiano da residência;
- Promoção de uma cultura organizacional baseada na empatia, inclusão e profissionalismo.

A qualidade da interação humana é entendida como um fator crítico para a satisfação e fidelização dos residentes.

6. Processos (Process)

Os processos da INN100 foram desenhados para garantir eficiência, transparência e fluidez na experiência do residente.

Destacam-se:

- Check-in e check-out digitais;
- Gestão centralizada através de aplicação própria;
- Protocolos claros para manutenção, segurança, limpeza e apoio ao residente;
- Comunicação interna estruturada e rastreável;

- Automatização de tarefas administrativas e operacionais.

A digitalização dos processos reduz fricções, aumenta a previsibilidade do serviço e reforça a autonomia dos residentes.

7. Evidência Física (Physical Evidence)

A evidência física da INN100 reforça a credibilidade da marca e materializa a sua proposta de valor.

Inclui:

- Design contemporâneo e coerente em todos os espaços;
- Materiais duráveis, sustentáveis e de elevada qualidade;
- Sinalética clara e identidade visual consistente;
- Ambientes limpos, iluminados e funcionalmente organizados;
- Coerência entre comunicação digital e experiência presencial.

A evidência física atua como elemento tangível de confiança, essencial num serviço intensivo em experiência.

O plano de marketing detalhado da INN100 demonstra uma forte coerência entre posicionamento, proposta de valor e execução operacional. A articulação equilibrada dos 7Ps permite criar uma experiência residencial diferenciadora, alinhada com as expectativas do público-alvo e com os objetivos estratégicos do projeto.

Apêndice D – Estrutura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos da INN100

O presente apêndice tem como objetivo aprofundar a estrutura organizacional e o modelo de gestão de recursos humanos da INN100 – Residência Universitária, complementando a análise apresentada no Capítulo 3.4. Pretende-se detalhar o organograma funcional, as funções e responsabilidades associadas a cada posto de trabalho, bem como as políticas de recrutamento, formação e liderança adotadas. Adicionalmente, explicita-se a aplicação prática dos modelos de liderança transformacional de Bass (1985) e de desenvolvimento de equipas de Tuckman (1965), evidenciando a sua operacionalização no contexto específico da residência.

1. Estrutura Organizacional da INN100

A estrutura organizacional da INN100 foi concebida segundo um modelo funcional simples e eficiente, adequado à dimensão do empreendimento e à necessidade de proximidade com os residentes. Trata-se de uma estrutura hierarquizada, mas flexível, que privilegia a comunicação direta, a articulação interdepartamental e a rapidez na tomada de decisão.

A organização assenta em quatro níveis funcionais principais:

- Direção Geral;
- Coordenação Operacional;
- Front Office e Administração;
- Operações (Limpeza e Manutenção).

O organograma da residência encontra-se representado graficamente no Anexo I, elaborado com recurso à plataforma draw.io, permitindo uma visualização clara das relações hierárquicas e funcionais.

2. Funções e Responsabilidades

2.1. Direção Geral

A Direção Geral é responsável pela supervisão estratégica da residência, assegurando o alinhamento entre a operação diária e os objetivos estratégicos do projeto. As suas principais responsabilidades incluem:

- Definição de políticas estratégicas e operacionais;
- Controlo de qualidade e desempenho global;

- Representação institucional e relacionamento com parceiros externos;
- Liderança da equipa e tomada de decisões críticas.

2.2. Coordenação Operacional

O Coordenador Operacional assegura a gestão quotidiana da residência, funcionando como elo de ligação entre a Direção e as equipas operacionais. Compete-lhe:

- Coordenar os serviços de limpeza, manutenção e apoio aos residentes;
- Gerir turnos e escalas de trabalho;
- Monitorizar a execução dos procedimentos operacionais;
- Apoiar a resolução de situações excecionais.

2.3. Assistentes Administrativos/Rececionistas

Os Assistentes Administrativos e Rececionistas desempenham funções de front office, sendo o principal ponto de contacto com os residentes. As suas responsabilidades incluem:

- Atendimento presencial e digital;
- Gestão de check-ins, check-outs e reservas;
- Apoio administrativo e contratual;
- Comunicação com os residentes e encaminhamento de solicitações.

2.4. Técnicos de Manutenção

Os Técnicos de Manutenção são responsáveis pela conservação das instalações e equipamentos, garantindo condições adequadas de segurança e funcionalidade. As suas funções incluem:

- Manutenção preventiva e corretiva;
- Pequenas reparações técnicas;
- Apoio à gestão de infraestruturas e sistemas tecnológicos.

2.5. Funcionários de Limpeza

Os Funcionários de Limpeza asseguram a higienização das zonas comuns e apoiam, quando necessário, a verificação da limpeza dos estúdios. Compete-lhes:

- Limpeza diária das áreas comuns;
- Cumprimento dos planos de higiene e segurança;
- Apoio logístico às operações da residência.

3. Políticas de Recrutamento e Seleção

A política de recrutamento da INN100 assenta em critérios de competência técnica, capacidade relacional e alinhamento com os valores da organização. O processo privilegia:

- Experiência prévia no setor da hospitalidade ou serviços;
- Competências de comunicação e orientação para o cliente;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Fluência em inglês, especialmente para funções de front office.

O recrutamento será realizado através de plataformas digitais de emprego, redes profissionais e parcerias com instituições de ensino, promovendo a atração de talento jovem e qualificado.

4. Formação e Desenvolvimento

A INN100 prevê a implementação de um plano de formação contínua, atualizado anualmente, com foco em:

- Atendimento e hospitalidade;
- Gestão de conflitos e comunicação intercultural;
- Sustentabilidade ambiental e boas práticas operacionais;
- Utilização da plataforma digital interna;
- Segurança, higiene e saúde no trabalho.

A formação é encarada como um investimento estratégico, contribuindo para a qualidade do serviço, a motivação dos colaboradores e a redução da rotatividade.

5. Modelo de Liderança – Aplicação do Modelo de Bass (1985)

A INN100 adota um modelo de liderança transformacional, conforme proposto por Bass (1985), assente em quatro dimensões fundamentais:

- 1) Influência idealizada – a liderança atua como exemplo, promovendo valores de responsabilidade, ética e compromisso;

- 2) Motivação inspiradora – partilha de uma visão clara e mobilizadora do projeto;
- 3) Estimulação intelectual – incentivo à inovação, à participação e à resolução criativa de problemas;
- 4) Consideração individualizada – atenção às necessidades individuais dos colaboradores, promovendo desenvolvimento e reconhecimento.

Na prática, este modelo materializa-se através de reuniões regulares de feedback, envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão operacional e valorização do desempenho individual e coletivo.

6. Desenvolvimento de Equipas – Aplicação do Modelo de Tuckman (1965)

O desenvolvimento das equipas da INN100 é interpretado à luz do modelo de Tuckman (1965), que identifica quatro fases principais:

- Forming – integração inicial dos colaboradores, clarificação de funções e expectativas;
- Storming – surgimento de desafios e conflitos naturais, geridos através de comunicação aberta e mediação;
- Norming – consolidação de rotinas, cooperação e alinhamento;
- Performing – equipa madura, eficiente e orientada para resultados.

A gestão reconhece estas fases como parte natural do ciclo de vida das equipas, adotando estratégias adequadas em cada etapa, como reuniões de coordenação, clarificação de responsabilidades e reforço da coesão grupal.

A estrutura organizacional e o modelo de gestão de recursos humanos da INN100 foram concebidos para assegurar eficiência operacional, qualidade de serviço e bem-estar dos colaboradores. A aplicação prática dos modelos de Bass (1985) e Tuckman (1965) reforça o carácter científico e aplicado do projeto, evidenciando uma abordagem de liderança consciente, participativa e orientada para o desenvolvimento sustentável da organização.

Apêndice E – Projeções Financeiras e Pressupostos Económicos

O presente apêndice tem como objetivo apresentar, de forma sistematizada e detalhada, as principais demonstrações financeiras que sustentam a análise económico-financeira do projeto INN100 – Residência Universitária. Estes elementos complementam a informação exposta nos Capítulos 5, 6, 7 e 8, permitindo uma leitura mais aprofundada dos pressupostos adotados, da estrutura de investimento, dos custos operacionais, das projeções de resultados, dos fluxos de caixa, do ponto crítico e do balanço previsional.

A informação apresentada foi elaborada com base na Folha de Avaliação de Projetos (FAP) do IAPMEI, garantindo coerência metodológica, rigor técnico e comparabilidade com outros projetos de investimento analisados em contexto académico e empresarial.

E.1. Pressupostos Económicos e Financeiros

As projeções financeiras da INN100 assentam num conjunto de pressupostos operacionais e económicos, considerados realistas e conservadores, tendo em conta a fase de arranque do projeto e as características do setor do alojamento estudantil.

Principais pressupostos:

- Início do investimento: 2026
- Início da exploração: 2028
- Ano cruzeiro: 2037
- Capacidade instalada: 100 unidades habitacionais
- Taxa média de ocupação considerada para efeitos financeiros: 53%
- Preço médio mensal por unidade: 750 €
- Exploração anual: 365 dias
- Regime fiscal: IRC (21%) + Derrama Municipal (1%)

No que respeita ao custo do capital, foi apurado um WACC de 4,61%, resultante da ponderação entre capitais próprios (35%) e capitais alheios (65%), sendo este valor utilizado como taxa de atualização na análise de viabilidade pós-financiamento.

E.2. Investimento Inicial e Estrutura de Financiamento

O investimento total inicial da INN100 ascende a 5.347.000 €, distribuído entre capital fixo e fundo de maneiio.

Componentes do investimento:

- Investimento em capital fixo (CAPEX): 4.948.000 €
- Investimento em fundo de maneiio: 399.000 €

A estrutura de financiamento contempla:

- Capitais próprios: 2.000.000 € (35%)
- Financiamento bancário: 3.500.000 € (65%), a 15 anos, com 1 ano de carência e taxa de juro de 4%.

E.3. Projeção de Gastos Operacionais

Os gastos operacionais projetados refletem a natureza do modelo de negócio, centrado na prestação de serviços de alojamento, não existindo custos com mercadorias vendidas.

E.3.1. Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

O total anual de FSE é estimado em 143.280 €, abrangendo subcontratos, serviços especializados, energia, comunicações, seguros, limpeza, marketing digital e comissões de plataformas.

E.3.2. Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal ascendem a 265.143 € anuais, correspondendo à contratação de oito colaboradores, incluindo remunerações base, encargos sociais, seguros, formação e outros custos associados.

Estes valores asseguram uma estrutura operacional adequada à dimensão da residência e à qualidade de serviço pretendida.

E.4. Demonstrações de Resultados Previsionais

As demonstrações de resultados projetadas evidenciam uma evolução positiva ao longo do horizonte temporal analisado (2026–2035).

Principais indicadores:

- Vendas e serviços prestados: 1.080.000 € anuais
- EBITDA médio: cerca de 675.000 €
- Resultado líquido positivo a partir de 2027
- Resultado líquido em 2035: 396.905 €

A estabilidade das receitas e o controlo dos custos permitem assegurar margens operacionais elevadas e uma trajetória consistente de crescimento dos resultados.

E.5. Projeção de Cash Flows

Os fluxos de caixa projetados demonstram a capacidade da INN100 para gerar liquidez suficiente para cobrir as necessidades operacionais, o serviço da dívida e criar excedentes financeiros.

- Cash flow operacional positivo a partir de 2027
- Cash flow de financiamento concentrado no ano inicial
- Saldo de caixa acumulado em 2035: 2.227.288 €

Esta evolução confirma a robustez financeira do projeto e a sua capacidade de autofinanciamento.

E.6. Ponto Crítico de Exploração

O ponto crítico de vendas situa-se em aproximadamente 318.805 € anuais, o que corresponde a cerca de 108 dias de exploração.

A margem de segurança, superior a 760.000 €, demonstra que o projeto consegue absorver variações negativas na procura sem comprometer a sustentabilidade financeira.

E.7. Balanço Previsional

O balanço previsional evidencia:

- Redução progressiva do passivo não corrente, decorrente da amortização da dívida;
- Crescimento sustentado do capital próprio, suportado por resultados positivos;
- Reforço significativo da liquidez e da autonomia financeira.

Em 2035, a autonomia financeira atinge cerca de 73%, refletindo uma estrutura patrimonial sólida e equilibrada.

As projeções financeiras apresentadas neste apêndice confirmam que o projeto INN100 assenta em pressupostos consistentes e prudentes, apresentando uma estrutura económico-financeira robusta, sustentável e geradora de valor. A integração dos elementos financeiros detalhados reforça a credibilidade do plano de negócios e assegura a transparência dos cálculos subjacentes à análise de viabilidade.

Anexos

Anexo I – Organograma da INN100 – Residência Universitária

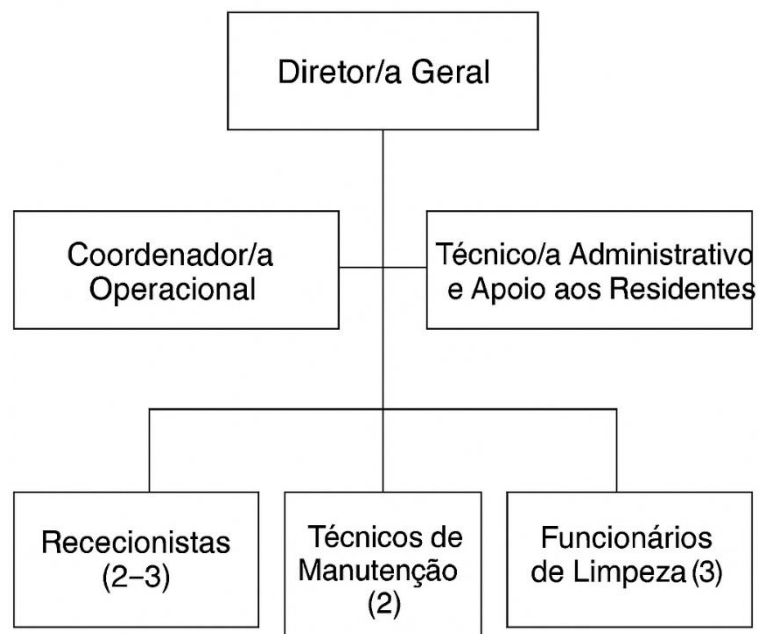


Figura 3 – Organograma da INN100 – Residência Universitária
Fonte: Elaboração própria.

Anexo II – Regulamentação e Normas Aplicáveis ao Alojamento Estudantil

O presente anexo tem como objetivo sintetizar o enquadramento regulamentar e institucional relevante para o desenvolvimento do projeto INN100 – Residência Universitária, contextualizando-o no âmbito das políticas públicas nacionais e da legislação aplicável ao alojamento estudantil em Portugal. Este enquadramento permite compreender de que forma o projeto se articula com as prioridades estratégicas do Estado, nomeadamente no domínio da habitação e do ensino superior, reforçando a sua pertinência económica, social e institucional.

1. Enquadramento Geral

O setor do alojamento estudantil em Portugal tem assumido crescente relevância nos últimos anos, em resultado da expansão do ensino superior, do aumento da mobilidade académica internacional e da concentração da procura habitacional em centros urbanos com forte densidade universitária, como o Porto. Perante a insuficiência da oferta pública e a pressão exercida sobre o mercado de arrendamento privado, o Estado português tem vindo a reconhecer o alojamento estudantil como uma área prioritária de intervenção, promovendo medidas de incentivo à criação de novas camas e à requalificação de infraestruturas existentes.

Neste contexto, projetos privados como a INN100 surgem como respostas complementares às políticas públicas, contribuindo para mitigar o défice estrutural de alojamento estudantil e para qualificar a oferta disponível, desde que enquadrados nas normas legais e alinhados com os objetivos estratégicos definidos a nível nacional.

2. Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) constitui um instrumento estratégico fundamental para a recuperação económica e social de Portugal, no âmbito do programa europeu Next Generation EU. Um dos seus pilares estruturantes incide sobre a área da habitação, reconhecida como um dos principais constrangimentos ao desenvolvimento social e territorial equilibrado.

No que respeita ao alojamento estudantil, o PRR prevê medidas específicas destinadas ao aumento da oferta de camas para estudantes do ensino superior, através da construção de novas residências e da reabilitação de edifícios existentes. O objetivo

central consiste em reduzir as assimetrias de acesso à habitação, promover a equidade no acesso ao ensino superior e reforçar a atratividade internacional das instituições portuguesas.

Embora o projeto INN100 não dependa diretamente de financiamento público no âmbito do PRR, a sua conceção encontra-se alinhada com os princípios subjacentes a este plano, nomeadamente no que se refere à criação de soluções habitacionais sustentáveis, eficientes do ponto de vista energético e orientadas para públicos jovens e estudantes.

3. Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES)

O Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES) surge como resposta específica à escassez de alojamento acessível para estudantes, assumindo como meta o reforço significativo da capacidade instalada a nível nacional. O plano reconhece que a falta de alojamento constitui um fator de exclusão social e um obstáculo à igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior.

O PNAES privilegia uma abordagem integrada, que contempla tanto o investimento público como o envolvimento de entidades privadas, incentivando modelos de parceria e soluções complementares ao sistema público de residências. A prioridade é atribuída a regiões com elevada pressão habitacional e forte concentração de instituições de ensino superior, entre as quais se destaca a Área Metropolitana do Porto.

Neste enquadramento, a INN100 posiciona-se como um projeto alinhado com os objetivos do PNAES, ao oferecer uma solução estruturada, com contratos formais, serviços integrados e preços competitivos, contribuindo para a diversificação e qualificação da oferta de alojamento estudantil na região.

4. Regime Jurídico Aplicável ao Alojamento Estudantil

Do ponto de vista legal, o alojamento estudantil privado enquadra-se no regime geral do arrendamento urbano, regido pelo Código Civil e pela legislação complementar aplicável ao arrendamento para fins habitacionais. Apesar de não existir um regime jurídico autónomo e exclusivo para residências universitárias privadas, estas

encontram-se sujeitas a um conjunto de normas urbanísticas, fiscais, laborais e de segurança.

No caso da INN100, a atividade enquadra-se no CAE 5512 – Hotéis sem restaurante, frequentemente utilizado por unidades de alojamento coletivo que prestam serviços de hospedagem sem restauração própria. Este enquadramento implica o cumprimento de requisitos específicos em matéria de licenciamento, segurança contra incêndios, acessibilidade, higiene e saúde no trabalho.

Adicionalmente, a residência deverá respeitar as normas relativas à celebração de contratos de arrendamento ou de alojamento temporário, assegurando transparência, proteção dos residentes e conformidade com a legislação fiscal e laboral em vigor. A distinção clara entre alojamento estudantil e alojamento turístico é particularmente relevante, evitando conflitos regulamentares e garantindo a estabilidade do modelo de negócio.

5. Relevância do Enquadramento Regulamentar para o Projeto INN100

O enquadramento regulamentar e institucional apresentado neste anexo reforça a legitimidade e a atualidade do projeto INN100. A articulação com políticas públicas como o PRR e o PNAES evidencia que a residência responde a uma necessidade estrutural reconhecida a nível nacional, posicionando-se como uma solução complementar ao investimento público.

Por outro lado, o respeito pelas normas legais aplicáveis assegura a viabilidade operacional e a sustentabilidade do projeto a médio e longo prazo, reduzindo riscos jurídicos e reforçando a confiança de investidores, parceiros institucionais e residentes. Assim, a análise regulamentar constitui um elemento essencial na fundamentação estratégica da INN100, contribuindo para a consolidação do projeto enquanto iniciativa economicamente viável, socialmente relevante e alinhada com as prioridades do ensino superior em Portugal.

Anexo III – Identidade Visual e Comunicação INN100

O presente anexo tem como finalidade apresentar os principais elementos da identidade visual e da estratégia de comunicação da INN100 – Residência Universitária, evidenciando a coerência entre o posicionamento estratégico definido no plano de negócios e a sua materialização visual e digital. A identidade da marca constitui um ativo estratégico fundamental, especialmente num setor orientado para públicos jovens, cosmopolitas e fortemente influenciados pela comunicação digital.

1. Conceito de Marca e Posicionamento Visual

A identidade da INN100 foi concebida para transmitir modernidade, confiança, inclusão e ambição, refletindo o posicionamento da residência como uma solução de alojamento universitário “next-gen”. O slogan “*Stay in. Stand out.*” sintetiza a proposta de valor da marca, articulando a ideia de acolhimento com a diferenciação individual e o crescimento pessoal e académico dos residentes.

O conceito visual privilegia uma estética urbana e contemporânea, alinhada com tendências internacionais do setor de student housing, reforçando a atratividade junto de estudantes nacionais e internacionais.

2. Logótipo

O logótipo da INN100 (apresentado na Figura 1) assume um design minimalista e versátil, pensado para aplicação em múltiplos suportes físicos e digitais. A tipografia é moderna, legível e sem serifas, transmitindo clareza, acessibilidade e inovação.

A marca gráfica foi desenvolvida para funcionar:

- em versões a cores e monocromáticas;
- em formatos digitais (website, redes sociais, aplicação móvel);
- em suportes físicos (sinalética, material institucional, merchandising).

A simplicidade do logótipo facilita a sua memorização e reconhecimento, aspetos fundamentais para uma marca emergente.

3. Paleta Cromática

A paleta cromática da INN100 foi definida com base em critérios de coerência estética, legibilidade e associação emocional. Predominam cores neutras e sóbrias, complementadas por tons de destaque que reforçam dinamismo e juventude.

- Cores base: tons escuros e neutros (preto, cinza, branco), associados a elegância, estabilidade e profissionalismo.
- Cores de acento: tonalidades modernas (ex.: verde, azul ou terracota, conforme a aplicação), utilizadas para destacar elementos-chave e transmitir frescura, sustentabilidade e inovação.

Esta paleta permite uma aplicação consistente em diferentes canais, assegurando identidade visual forte e reconhecível.

4. Website Institucional

O website da INN100 constitui o principal canal de comunicação e conversão da marca. Foi concebido com design responsivo, navegação intuitiva e foco na experiência do utilizador (UX).

Principais funcionalidades:

- apresentação clara da residência, tipologias e serviços;
- motor de reservas integrado;
- visitas virtuais aos espaços;
- informação multilingue (PT/EN);
- integração com redes sociais e contacto direto.

O website reflete os valores da marca – modernidade, transparência e proximidade – funcionando como ponto central da estratégia de marketing digital.

5. Redes Sociais

A presença da INN100 nas redes sociais (Instagram, TikTok e LinkedIn) assume um papel central na construção de notoriedade e comunidade.

- Instagram e TikTok: conteúdos visuais e vídeos curtos focados em lifestyle, espaços, eventos, testemunhos de residentes e bastidores da residência.
- LinkedIn: comunicação institucional, parcerias, posicionamento da marca e ligação a universidades e entidades externas.

A comunicação privilegia uma linguagem próxima, inclusiva e autêntica, alinhada com os hábitos de consumo digital do público-alvo.

6. Campanhas Promocionais

As campanhas promocionais da INN100 são orientadas para momentos-chave do calendário acadêmico (admissões, Erasmus, início do ano letivo), recorrendo a:

- campanhas digitais pagas (Google Ads, Meta Ads);
- parcerias com influenciadores estudantis;
- programas de recomendação (“Refer-a-Friend”);
- conteúdos audiovisuais (tours virtuais, vídeos lifestyle).

Todas as campanhas mantêm coerência visual e narrativa com a identidade da marca, reforçando a consistência da comunicação e a percepção de profissionalismo.

7. Coerência entre Identidade Visual e Estratégia

A identidade visual e a comunicação da INN100 não são meramente estéticas, mas sim instrumentos estratégicos que suportam o posicionamento da residência no mercado. A coerência entre imagem, mensagem e experiência oferecida contribui para:

- diferenciação face à concorrência;
- reforço da confiança e credibilidade da marca;
- captação e fidelização de residentes;
- consolidação de uma comunidade jovem, internacional e alinhada com os valores da residência.

Assim, este anexo evidencia a forma como a identidade visual e a comunicação da INN100 funcionam como extensões naturais da estratégia definida ao longo do plano de negócios, reforçando a consistência e a maturidade do projeto.