

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA ALDEIA SÉNIOR

ANDREIA FILIPA SALGADO FERNANDO

JUNHO - 2016

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA ALDEIA SÉNIOR

ANDREIA FILIPA SALGADO FERNANDO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO
PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS**

JUNHO - 2016

RESUMO

O trabalho final de mestrado consiste na proposta de um plano de negócios para a criação de uma Aldeia Sénior no concelho de Torres Novas, sendo o *core-business* o alojamento, e apoio social a indivíduos com mais de 65 anos.

A metodologia utilizada neste plano de negócios foi a de Harvard (2007), no entanto foi complementada com duas fases da metodologia de Kuratko (2009) com vista a enriquecer este trabalho.

Foi aplicado um inquérito a 214 indivíduos, complementado por outras fontes de dados secundários, que foram uma mais-valia para o desenvolvimento do projeto, e sustentação das conclusões obtidas.

A análise financeira do projeto demonstrou dados positivos que revelam que o negócio é bastante atrativo, sendo um conceito inovador.

Palavras-chave: plano de negócios; envelhecimento ativo; aldeia sénior.

ABSTRACT

This master final dissertation presents a business plan about “Aldeia Sénior” nearby Torres Novas. The core business is about developing an institution for elderly people with more 65 years old.

The used methodology was Harvard (2007) complemented by Kuratko (2009), mainly to bring more value to the project.

An inquiry was applied to 214 people, complemented by other secondary external data sources, which contributed to support the obtained conclusions.

The financial analyses showed positive results about “Aldeia Sénior”, complemented by the fact this is an innovative concept.

Keywords: business plan; active ageing; senior village.

Agradecimentos

Aos Professores Nuno Crespo e Pedro Verga Matos pela orientação, disponibilidade e todo o incentivo necessário para o desenrolar deste trabalho final de mestrado.

A todos os que responderam aos inquéritos e a todos aqueles que os ajudaram a difundir.

Pretendo também agradecer ao Jorge Monteiro pela discussão da ideia e todas as informações disponibilizadas que foram fundamentais para o arranque deste projeto.

Um agradecimento especial ao meu namorado Jorge, por todo o apoio, incentivo e determinação que me transmitiu ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também à Zinha e ao Zé, por todo o apoio.

Pretendo ainda agradecer à minha mãe por me ter sempre encorajado a procurar mais e melhor e por todo o apoio de sempre. Ao meu pai.

Índice

1.INTRODUÇÃO	1
2.REVISÃO DA LITERATURA	1
2.1 Definição e Características do Plano de Negócios	1
2.2 Relevância do Plano de Negócios	2
3.METODOLOGIA	6
4-PLANO DE NEGÓCIOS	8
4.1 Sumário Executivo	8
4.2 Descrição do Negócio.....	8
4.2.1 Historial da Empresa.....	8
4.2.2 Conceito de Negócio.....	9
4.2.3 Apresentação do Promotor	11
4.3 Análise Ambiental.....	12
4.3.1 Envolvente Política-Legal.....	12
4.3.2 Envolvente Económica	12
4.3.3 Envolvente Sócio Cultural	13
4.3.4 Envolvente Tecnológica.....	14
4.4 Análise Sectorial	14
4.5.1 Análise da Concorrência	16
4.5.2 Modelo das Cinco Forças de Porter	22
4.5.3 Fatores Críticos de Sucesso.....	23
4.5.4 Objetivos Estratégicos	24
4.6 Estudo de Mercado.....	24
4.7 Plano de Marketing	26
4.7.1 Análise SWOT e Matriz TOWS.....	26
4.7.2 Segmentação e Público-alvo	27
4.7.3 Posicionamento	28
4.7.4 Marketing Mix.....	29
4.8 Plano Operacional	36
4.8.1 Modelo de Negócio	36
4.8.2 Localização, <i>Layout</i> e Equipamento.....	36
4.9 Plano de Pessoal.....	38
4.9.1 Recursos Humanos	38
4.9.2 Custos de Remuneração.....	39

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

4.9.3 Estrutura da Organização.....	39
4.10 Plano Financeiro.....	40
4.10.1 Pressupostos	40
4.10.2 Estimação da Procura.....	41
4.10.3 Fornecimentos e Serviços Externos	42
4.10.4 Gastos com o Pessoal.....	43
4.10.5 Investimento Inicial e Financiamento	44
4.10.6 Demonstração de Resultados.....	44
4.10.7 Fundo de Maneio	44
4.10.8 Ponto Crítico Operacional Previsional.....	45
4.10.9 Indicadores de Avaliação	45
4.10.10 Análise de Risco e de Sensibilidade	45
4.10.11 Ponto Morto.....	47
4.11 Calendarização	48
5 CONCLUSÕES	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS.....	55

Índice de Tabelas

Tabela I - Metodologias para a implementação de um plano de negócios	6
Tabela II - Características das Residências Montepio	18
Tabela III - Serviços/atividades das residências assistidas concorrentes	22
Tabela IV - Modelo das Cinco Forças de Porter.....	23
Tabela V - Análise SWOT	26
Tabela VI - Matriz TOWS.....	27
Tabela VII - Mensalidades praticadas.....	32
Tabela VIII - Custos salariais	39
Tabela IX - Venda de serviços	42
Tabela X - Gastos e Fornecimentos Externos.....	42
Tabela XI - Gastos anuais com o pessoal.....	43
Tabela XII - Total mensal por categoria profissional	43
Tabela XIII - Ponto Crítico	45
Tabela XIV - Cenários de variação.....	46
Tabela XV - Cenário otimista e pessimista	47
Tabela XVI - Calendarização das atividades.....	48

Índice de Figuras

Figura 1 - Taxa de cobertura das respostas Centro de Dia, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Serviço de Apoio Domiciliário no período 2000-2014, por concelho.....	15
Figura 2 - Residências Montepio: Lisboa (Expo); Cascais (Parede); Montijo	17
Figura 3 - Residência Domus Vida Estoril e Domus Vida Lisboa	18
Figura 4 - Casas da Cidade Residência Sénior Lisboa.....	20
Figura 5 - Mapa de posicionamento Aldeia Sénior.....	29
Figura 6 - Marca do produto.....	31
Figura 7 - Processo de admissão e acolhimento de clientes	35
Figura 8 - Business Model Canvas	36
Figura 9 - Terreno Aldeia Sénior.....	37
Figura 10 - Planta das casas geminadas	38
Figura 11 - Organigrama da Aldeia Sénior	40

Lista de Siglas

VAL – Valor Atual Líquido

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

PIB – Produto Interno Bruto

INE – Instituto Nacional de Estatística

DUV – Direito de Utilização Vitalícia

DUT – Direito de Utilização Temporária

CRM – *Customer Relationship Management*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ROI – *Return On Investment*

ROE – *Return On Equity*

1.INTRODUÇÃO

Assiste-se atualmente a uma forte mudança demográfica, com principal destaque para os países desenvolvidos, onde a população está a envelhecer de uma forma muito rápida e a esperança média de vida cada vez maior. Assim, o estudo dos processos de envelhecimento, ganham no início do século vinte e um uma prioridade indiscutível (Fonseca, 2006), aumentando a aposta na oferta de serviços para este segmento.

O trabalho final de mestrado consiste no desenvolvimento de um plano de negócios para a criação de uma Aldeia Sénior. A motivação para o seu desenvolvimento prende-se com o facto da formação base da autora ser na área da Gerontologia e toda a sua experiência profissional estar ligada a serviços para idosos, estando neste momento a trabalhar numa empresa de cuidados domiciliários.

O presente plano de negócios é escrito de acordo com a metodologia de (Harvard, 2007) e divide-se em quatro partes, sendo elas a revisão da literatura, a descrição da metodologia aplicada, o desenvolvimento do plano de negócios e as conclusões obtidas.

2.REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição e Características do Plano de Negócios

Um plano de negócios é, segundo Honing e Karlsson (2004), um documento que apresenta a visão do estado atual de uma empresa, bem como a sua projeção para o futuro. De forma resumida, o plano de negócios consiste num mapa detalhado de todo o conceito do negócio, do que se pode esperar dele e da sua evolução, da forma como deverá ser gerido para que se confirme a evolução esperada e por fim, mas tão ou mais importante que todas as outras características, e em que se apresentam as principais

razões que levam os empreendedores a acreditar no sucesso da iniciativa que estão a desenvolver (DeThomas & Derammelaere, 2008).

Este plano deverá consistir num documento com uma dimensão entre 20 e 40 páginas, com o objetivo de delinear uma proposta para um novo produto ou serviço, onde se descrevem as estratégias organizacionais e financeiras, os métodos de marketing, todas as fases do processo de produção e o detalhe das atividades de gestão (Honing & Karlsson, 2004). O plano de negócios pretende ainda analisar as limitações existentes à sua implementação, bem como a concorrência que o irá afetar (Honing, 2004). O plano de negócios é um mapa que visa conhecer todas as oportunidades existentes, bem como quais os obstáculos que irá enfrentar – e, se possível, prever quais os riscos menos óbvios – para que, no futuro, a iniciativa consiga sobreviver num ambiente competitivo.

Numa outra perspetiva, Delmar e Shane (2003) resumem o planeamento do negócio em três fases distintas, a primeira é o desenvolvimento do produto ou serviço que a empresa irá comercializar, a segunda consiste na definição de toda a atividade da empresa, onde descrevem todos os processos necessários para entregar o mesmo produto ou serviço ao cliente final e, para concluir, a fase em que se encerram os esforços necessários para o desenvolvimento do produto.

2.2 Relevância do Plano de Negócios

Não existe consenso no impacto que o plano de negócio tem no sucesso da empresa, Karlsson & Honing (2009) defendem que desenvolver um plano de negócios não é condição necessária para implementar um negócio e, atualmente, muitas empresas demonstram capacidade de iniciar um negócio sem a sua utilização. Os autores justificam esta afirmação com a utilização de exemplos de empreendedores famosos, como Bill Gates, Steve Jobs e Michael Dell que iniciaram os seus negócios sem

recorrerem ao desenvolvimento de um plano de negócios. Contudo existem outros autores que referem que o desenvolvimento de um plano de negócios leva ao sucesso da empresa (Delmar & Shane, 2003; Abrams, 2003; Pinson, 2008).

O plano de negócios, tal como já referido, proporciona uma melhor organização do negócio na sua fase de preparação e, como qualquer fase de planeamento, facilita o papel dos responsáveis em relação ao rumo que deverão dar ao seu negócio, tendo em vista o sucesso da organização (Delmar & Shane, 2003).

Paralelamente, Abrams (2003) afirma que a criação de um plano de negócios permite tomar decisões cruciais de forma mais acertada, dando enfoque às atividades da empresa e maximizando a utilização dos recursos disponíveis, bem como a perceção dos aspetos financeiros do negócio, ao mesmo tempo que promove a recolha de informações importantes sobre a envolvente do negócio, como a indústria em que se insere e eventuais obstáculos ao seu crescimento. Um aspeto relevante que também é destacado é a definição de objetivos específicos e mensuráveis que facilitam o sucesso, bem como a criação de bases sólidas para melhorar o poder de argumentação e persuasão aquando da procura de recursos.

Pinson (2008) apresenta também os benefícios da elaboração dos planos de negócios: i) preparação de um guia para o negócio que se pretende conceber, uma vez que está provido de ferramentas que permitem fazer uma análise e implementar mudanças que permitem aumentar a rentabilidade do projeto; ii) criação de um documento que poderá servir de base para a apresentação a possíveis financiadores, que obviamente pretendem analisar qual o retorno que podem obter investimento; iii) apresentação da empresa de forma normalizada entre vários mercados, pois caso os empreendedores pretendam alargar as fronteiras do seu negócio a mercados externos, o plano de

negócios permite mostrar todo o seu potencial e como poderá a empresa competir na economia global.

A ideia de que o plano de negócios é essencial para que as empresas consigam atrair financiamento externo continua a ser assinalada em análises mais recentes, pois considera-se que apenas com um documento desta espécie será possível apresentar as ideias de forma sólida e fundamentada, chegando a ser considerado uma garantia para a sobrevivência das empresas (Fernández-Guerrero, et al., 2012).

Esta ideia é corroborada por Guta (2014), destacando o plano de negócios como uma carta de apresentação do investimento aquando da tentativa de recorrer a empresas incubadoras de novas iniciativas empreendedoras ou programas de investimentos especializados. O plano de negócio é uma forma de ter toda a informação de que se necessita condensada apenas num documento, facilitando a análise. Este autor destaca também que a informação sintetizada desta forma é importante na atração de investimento internacional (Guta, 2014).

No que toca à importância deste documento e à real necessidade da sua criação para o sucesso de uma *startup*, mesmo em temas que não estão diretamente ligados com o acesso ao financiamento, vários autores referem que o desenvolvimento de um plano de negócios é completamente fundamental (Abrams, 2003; Delmar & Shane, 2003; Gruber, 2007). Abrams (2003) refere que o plano de negócios é um documento de gestão bastante importante para os empreendedores, considerando que nenhuma empresa pode atingir os seus objetivos ou atingir um patamar financeiramente estável sem um plano de negócios devidamente elaborado.

Delmar e Shane (2003) vêm comprovar a importância do plano de negócios em novas empresas através de um estudo empírico realizado em 223 *startups* suíças, procurando

apurar a relação entre o desenvolvimento do plano de negócios e o sucesso das empresas. As conclusões obtidas por estes autores confirmam a importância do plano de negócios em novas empresas. O plano de negócios permite auxiliar os fundadores a tomar decisões estratégicas, equilibrar a oferta e a procura de recursos que permitem sustentar a iniciativa, transformando os objetivos teóricos da empresa em objetivos atingíveis e mensuráveis, ao mesmo tempo que permite diminuir a probabilidade de insucesso da companhia.

Outro estudo destaca a importância do investimento que os empreendedores têm de realizar para o desenvolvimento do plano de negócios (Gruber, 2007), pois é um planeamento bastante elaborado e que consome bastante tempo. O tempo que é investido no planeamento é compensado na eficiência com que as decisões são tomadas, destacando que os empreendedores devem dedicar-se ao detalhe em cada um dos vários estados de evolução da empresa procurando fazê-lo de forma eficiente e focada, e não apenas planejar de forma mais generalizada os objetivos globais da organização. Mesmo em ambientes e mercados mais dinâmicos, o planeamento é altamente relevante, pois os gestores devem estar preparados para tomar decisões rápidas e fundamentadas e, para tal, têm de ter o máximo de informação sobre todos os pormenores da estrutura da empresa.

Conclui-se, apesar das opiniões distintas, que o desenvolvimento do plano de negócios é uma atividade fundamental para a obtenção do sucesso, pois para lá dos temas relacionados com o investimento, também permite ao empreendedor ter todas as características da empresa sob o seu controlo, bem como desenvolver uma análise profunda ao mercado durante a sua elaboração, o que lhe poderá permitir obter vantagens competitivas face aos outros *players* existentes.

3.METODOLOGIA

A organização do plano de negócios deve ser baseada numa de várias metodologias já desenvolvidas, sendo assim necessário escolher a metodologia para a implementação do mesmo. Foram analisadas e esquematizadas na Tabela I várias metodologias: a metodologia de Kuratko (2009); a metodologia de Harvard (2007); a apresentada por Deloitte & Touche (2003); a elaborada pela Ernest & Young (2009); a desenvolvida pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 2013); a produzida pela autora Pinson (2008).

Tabela I - Metodologias para a implementação de um plano de negócios

Metodologia de Kuratko	Metodologia de Harvard	Deloitte & Touche	Ernest & Young	IAPMEI	Pinson, L.
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Historial da empresa e apresentação dos promotores	Descrição do Negócio	A Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão	Conceito	Histórico da Companhia e/ou dos promotores	Plano Organizacional
Descrição do Negócio	Análise Ambiental	Gestão e Organização	Mercado e Concorrência	Mercado subjacente	Plano de Marketing
Caracterização do Mercado	Análise Setorial	Mercado e Concorrência	Estratégia de Negócio	A nova ideia e o seu posicionamento no mercado	Plano Financeiro
Marketing	Análise Competitiva	Produtos/ Serviços	Estratégia Operacional	Projeto/ Produto/ Ideia	
Operações	Análise de Mercado	Marketing e Vendas	Gestão e Organização	Estratégia Comercial	
Projeções Financeiras	Plano de Marketing	Informação Financeira	Informação Financeira	Projeções Financeiras	
Análise de Risco	Plano Operacional		Perspetivas de Futuro	Gestão e controlo do negócio	
Modelo de gestão e controlo do negócio	Equipa de Gestão		Fundos Necessários	Investimento necessário	
Calendarização	Plano Financeiro		Análise de Risco		
	Calendarização				

Fonte: (Kuratko, 2009); (Harvard, 2007); (Deloitte & Touche, 2003); (Ernest & Young, 2001); (IAPMEI, 2013); (Pinson, 2008).

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Através da análise da Tabela I, conclui-se que as metodologias mais completas são as de Harvard e de Kuratko. Para o desenvolvimento deste plano de negócios selecionou-se a metodologia de Harvard, que compreende as seguintes fases: sumário executivo; descrição do negócio; análise ambiental; análise sectorial; análise competitiva; análise do mercado; plano de marketing; plano operacional; equipa de gestão; plano financeiro; calendarização (Harvard, 2007). Optou-se pela metodologia de Harvard uma vez que, comparativamente à metodologia de Kuratko é mais completa e dá mais destaque à análise ambiental, setorial e competitiva. No entanto considerou-se importante complementar esta metodologia com as seções de “apresentação dos promotores” e de “análise de risco” que constam na metodologia de Kuratko, e enriquecem este plano de negócios.

Com o objetivo de sustentar o trabalho foi elaborado um inquérito de raiz (ANEXO I), que permitiu estudar as características do público-alvo e qual a receptividade do mercado a um projeto desta natureza. O inquérito teve como destinatários, indivíduos de diferentes idades, considerando os mais jovens como potenciais clientes (familiares que procuram resposta para pais e/ou avós) e os mais velhos os potenciais utilizadores do serviço. Este inquérito deu origem a informação primária que será integrada e utilizada ao longo do plano de negócios. Ainda assim, houve a necessidade de também utilizar informação secundária, nomeadamente com dados do INE, PORDATA e da Carta Social.

4-PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário Executivo

A Aldeia Sénior consiste na criação de uma comunidade, construída com casas individuais, adaptadas à população sénior onde podem usufruir de um envelhecimento ativo e com qualidade. O público-alvo deste projeto são indivíduos com mais de 65 anos, que poderão usufruir de vários serviços como cuidados pessoais, serviços médicos e de enfermagem.

De forma a atingir a excelência nos cuidados prestados, a Aldeia Sénior será constituída por uma equipa de recursos humanos devidamente qualificada.

Foi desenvolvido e aplicado um inquérito que ajudou a atestar a viabilidade deste projeto, do qual se obteve 214 respostas. Destaque para que do total dos inquiridos, 80% respondeu que muito provavelmente usufruiria de um serviço semelhante ao da Aldeia Sénior.

O investimento total deste projeto é de 499.683€, havendo necessidade de se recorrer a financiamento externo, optando-se por um empréstimo bancário de 450.000€.

O resultado financeiro do projeto a 5 anos é bastante interessante, uma vez que se estimou um VAL de 401.552€ e uma TIR de 34%. Estimou-se também que o período de recuperação do investimento seja de 3 anos.

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Historial da Empresa

A empresa Aldeia Sénior, Lda. é uma *startup* que irá ser criada com o intuito de proporcionar um serviço diferenciado à população idosa. Consiste na criação de uma comunidade, com casas construídas com uma arquitetura intemporal, adaptadas, seguras

e que estimulam um envelhecimento ativo. Um local onde o idoso pode viver em comunidade de forma autónoma, com privacidade e se necessário poderá usufruir de vários serviços e/ou cuidados de saúde diferenciados, específicos para a sua faixa etária.

4.2.2 Conceito de Negócio

Na Aldeia Sénior o cliente poderá viver numa casa individual, com 36m², como se estivesse em sua própria casa, adaptada às suas necessidades, aos seus gostos e onde poderá manter os seus hábitos.

A Aldeia Sénior será construída na aldeia da Lamarosa, união de freguesias de Olaia e Paço, situada no concelho de Torres Novas, pertencente ao distrito de Santarém, junto da estação de caminho-de-ferro com acesso rápido às cidades de Tomar, do Entroncamento e de Lisboa. O local de implantação é calmo e sem a poluição dos grandes centros urbanos. A Aldeia Sénior, para além de servir de alojamento, terá também um espaço onde os habitantes poderão usufruir dos seguintes serviços e atividades comuns:

- Ginásio;
- Biblioteca/Café Cultural, onde serão realizadas algumas iniciativas abertas à comunidade;
- Restaurante (direito a cinco refeições por dia: pequeno-almoço, lanche da manhã, almoço, lanche, jantar e ceia);
- Lavandaria (troca de roupa de cama duas vezes por semana);
- Horta;
- Cabeleireiro (os residentes custeiam todos estes serviços)
- Enfermaria com duas camas para casos de agudização do estado de saúde;
- Serviços de enfermagem frequentes;

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

- Serviços médicos de acompanhamento;
- Animação sócio-cultural e atividades ao exterior (os residentes custeiam as visitas organizadas ao exterior)

Este negócio da Aldeia Sénior pode ser explorado comercialmente da seguinte forma:

- Através das mensalidades e admissões;
- Serviços prestados na enfermaria.

Os principais utilizadores serão a população com mais de 65 anos, autónoma e independente, que poderá necessitar apenas de algum apoio/supervisão nas atividades de vida diária. Posteriormente se o estado de saúde se for deteriorando, poderá usufruir de cuidados de enfermagem e médicos na sua própria habitação. As casas têm sofá-cama, para que o utilizador possa convidar familiares ou amigos para passarem alguns dias na sua companhia, mediante pagamento de uma taxa de ocupação por terceiros.

Este conceito distancia-se do conceito da estrutura residencial para idosos (ERPI) comum, uma vez que a mudança para a Aldeia significa uma mudança para uma casa mais preparada num ambiente cuidado e com todas as facilidades necessárias sempre à disposição dos idosos. Poderá ser visto como uma forma de fugir dos grandes centros urbanos e aproveitar a reforma num ambiente descontraído junto da natureza. Muitos idosos vivem em casas deterioradas pelo tempo, com barreiras arquitetónicas e com elevados custos de recuperação. A Aldeia Sénior constitui uma solução interessante a estes casos, uma vez que melhora a qualidade de vida dos próprios idosos e também dos seus familiares, pois saberão sempre que o seu familiar está num local com todas as condições e acompanhamento necessários.

4.2.1.1 Missão, Visão e Valores

A **missão** da Aldeia Sénior é desenvolver uma comunidade sénior, onde os clientes podem usufruir de um serviço adaptado às suas necessidades e fomentar o envelhecimento ativo. Já a **visão** é ser referência nacional e internacional no mercado sénior, devido à solução alternativa que fornece e aos seus elevados padrões de qualidade. A Aldeia Sénior tem ainda como principais **valores** a satisfação do cliente, a segurança e a sustentabilidade económica, social e ambiental.

4.2.3 Apresentação do Promotor

Andreia Fernando, 27 anos, licenciada em Gerontologia no ano de 2010 e especializada em Gestão de Organizações no ramo das unidades de saúde em 2011. Trabalhou quatro anos como coordenadora de uma residência sénior e unidade de cuidados continuados. Atualmente está no último ano do mestrado em Ciências Empresarias e trabalha, desde 2014, na *Comfort Keepers Portugal*. Está a assegurar a coordenação geral de um serviço em regime de *outsourcing* numa estrutura residencial para 43 idosos, com 19 auxiliares de ação direta e 4 enfermeiros.

A promotora Andreia Fernando detém conhecimentos na área de negócio, que foram adquiridos quer através da sua formação, quer através da sua experiência profissional. Complementa os conhecimentos na área da gerontologia com os conhecimentos de gestão adquiridos na pós-graduação e no mestrado que são uma mais-valia para a empresa.

4.3 Análise Ambiental

4.3.1 Envoltente Política-Legal

Segundo o Ministério das Finanças, 79,6% dos pensionistas da Caixa Geral de Aposentações e da Segurança Social recebem uma pensão mensal de 364 euros, o que representa um total de 19.240 milhões de euros, num universo de 2.408.881 pensionistas (indivíduos que auferem pensões de velhice, pensões de sobrevivência ou invalidez) (Crisóstomo, 2014).

Em relação ao sector a que este plano de negócios se destina, existe diversa legislação que pretende regulamentar de forma eficiente os vários negócios que poderão surgir. Existe diferente legislação especializada nas diferentes respostas sociais para idosos, apresentando detalhadamente quais as regras que devem ser cumpridas e respeitadas. No caso deste negócio será usado o Despacho Normativo nº12/98 de 25 de Fevereiro de 1998, que estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento para lares de idosos, e servirá como guia orientador. Bem como a consulta do manual de processos-chaves das estruturas residenciais para idosos, elaborado pela segurança social.

4.3.2 Envoltente Económica

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2015), a atividade económica em Portugal tem vindo a sofrer, nos últimos anos, os efeitos de uma das mais graves crises económicas e financeiras da história, fazendo com que Portugal tenha tido necessidade de ser alvo de um programa de reajustamento económico o que, naturalmente, não contribui de forma positiva para os índices de confiança dos consumidores, fazendo com que a economia interna possa sentir algum abrandamento.

No entanto, se analisarmos a evolução do PIB ao longo dos últimos anos nota-se uma evolução positiva no passado mais recente, o que constitui um fator animador para a economia.

No que diz respeito ao volume de pensionistas existentes, houve um grande aumento nos últimos anos: o número de pensionistas passou de 1.329.049 pensionistas em 1990 para 2.007.143 em 2014 (PORDATA, 2014). Se considerarmos que a população ativa nesse ano em Portugal rondava os 5.195.200 indivíduos, pode-se considerar que a proporção de pensionistas face ao volume de trabalhadores é bastante elevada.

4.3.3 Envolvente Sócio Cultural

Segundo dados recolhido no Anuário Estatístico-2014 publicado pelo INE, assistiu-se a uma diminuição da população residente em Portugal em comparação com os anos anteriores, em que a população estimada era de 10.374.822 indivíduos em 2014, face às 10.573.479 pessoas registadas no ano 2009. Este decréscimo da população é resultante da diminuição do número de nascimentos e aumento de mortes, bem como os movimentos migratórios para outros países. A população idosa continua a aumentar, o que se deve às tendências de diminuição da fecundidade e do aumento da esperança média de vida (INEa, 2015). Segundo a mesma fonte, Portugal tem vindo a verificar, nos últimos anos, um decréscimo da população jovem e da população na idade ativa, coincidente com o aumento da população idosa. Estas variações fazem com que Portugal se situe no 4º lugar dos países da União Europeia com uma maior proporção idosa, sendo o quinto país com o índice de envelhecimento mais elevado, considerando que, em 2014, residiam em Portugal 141 idosos por cada 100 jovens (INEb, 2015).

4.3.4 Envolvente Tecnológica

Portugal tem assistido a uma continuada evolução tecnológica ao longo dos últimos anos, o que acaba por ter impactos positivos na vida das pessoas.

No que diz respeito às tecnologias para a população mais idosa, regista-se a mesma evolução, como o exemplo da teleassistência, que é um serviço inovador e que foi pensado para melhorar a qualidade de vida e segurança dos indivíduos mais idosos.

Considerando que o índice de dependência de idosos tem vindo a aumentar continuamente desde 1970, passando de 16 idosos por cada 100 pessoas em idade ativa (15 a 64 anos de idade) para 31 idosos no ano de 2014 (INEb, 2015), pode-se concluir que as ajudas técnicas, assentes na tecnologia, têm assim um grande destaque na vida da população mais idosa, principalmente daqueles que vivem com mais dependência, proporcionando mais qualidade de vida e uma longevidade cada vez mais alta.

Em relação à utilização de computadores, segundo dados do PORDATA em 2015, o total de indivíduos entre os 65 e 74 anos que utilizavam computador e internet eram 29%. A percentagem tem vindo a crescer nos últimos anos neste grupo etário, sendo que em 2005 só 3,5% destes indivíduos utilizavam computador e internet (Pedro, 2014; PORDATA, 2016).

4.4 Análise Sectorial

É sabido que a população com 65 ou mais anos tem aumentado nas últimas décadas, e a capacidade das respostas dirigidas à população idosa tem acompanhado esse aumento, embora num ritmo mais moderado. Ocorreu um desenvolvimento muito positivo de 2000 para 2014 no que diz respeito à distribuição territorial da taxa de cobertura das

principais repostas para os idosos, como se pode observar na Figura 1 (Gabinete de Estratégia e Planeamento b, 2015).

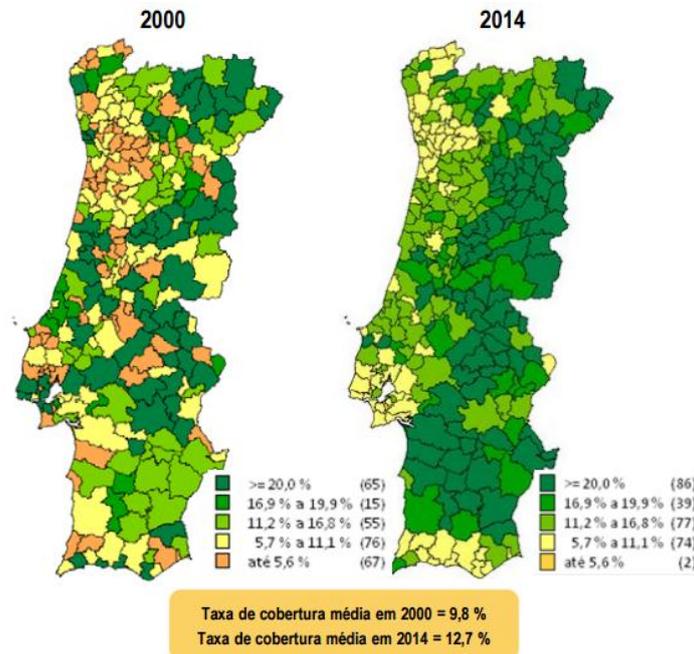


Figura 1 - Taxa de cobertura das respostas Centro de Dia, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Serviço de Apoio Domiciliário no período 2000-2014, por concelho

Num universo de 2.087.505 pessoas com mais de 65 anos, apenas 82.011 vivem em estruturas residenciais para idosos. Em 2014, existiam em Portugal Continental um total de 2.313 Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas em funcionamento, cobrindo geograficamente todos os concelhos do Continente. A capacidade instalada desta resposta é de 89.660 lugares, sendo frequentada por um total de 82.011 utentes, o que completa uma taxa de utilização de 91,05%. Segundo os dados mais recentes da Carta Social, a utilização da ERPI tem vindo a descer nos últimos anos, situação que poderá ser reflexo do contexto de crise económica que o país tem vindo a atravessar e do aumento do número de novos lugares.

Se nos focarmos no distrito de Lisboa, neste distrito existem 389 Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI) com capacidade total para 14.518 utentes e com 12.541

utilizadores (Carta Social, 2016). Já no distrito de Santarém existem 154 ERPI, com capacidade de 6.255 utentes, estando ocupadas 5.471. No concelho de Torres Novas existem 12 Estruturas Residenciais para Idosos, com capacidade de 453 e com 445 utilizadores (CartaSocial, 2016). Na união de freguesias da Olaia e Paço não existe nenhuma Estrutura Residencial para Idosos.

Segundo um artigo do Jornal Público (Soares, 2013), um em cada dez idosos aguarda, em média, um ano por uma vaga num lar de idosos e 5% esperam mais de três anos. Segundo um estudo realizado pela Deco, cerca de 8% dos familiares decidiram pedir demissão ou licença no trabalho para poderem cuidar dos seus familiares idosos. Cerca de um terço dos inquiridos referiu contratar uma pessoa ou serviço particular e, apenas 14% obtiveram apoio de serviços públicos ao domicílio (Soares, 2013).

Mesmo havendo uma grande oferta de estruturas residenciais para idosos e, apesar de a procura incidir principalmente nas instituições com comparticipação da segurança social, considera-se que há espaço para um novo conceito no mercado sénior de luxo.

4.5 Análise Concorrencial

4.5.1 Análise da Concorrência

Os concorrentes são as Estruturas Residenciais para Idosos do distrito de Lisboa e do concelho de Torres Novas, sendo a análise da concorrência realizada por conceito e por proximidade.

4.5.1.1 Análise da Concorrência por Conceito

No que diz respeito à análise da concorrência por conceito é necessário considerar apenas as Residências Assistidas de gama *Premium*, uma vez que são o conceito mais aproximado ao da **Aldeia Sénior**. Como não existe nenhuma Aldeia Sénior em Portugal, optou-se por considerar esta tipologia de residências assistidas como a

concorrência com um conceito mais aproximado. Foram considerados como principais concorrentes as seguintes residências assistidas:

Residências Montepio – Serviços de Saúde S.A.: centro residencial constituído por edifícios modernos e de elevada qualidade, criado para dar resposta às necessidades dos clientes, quer num período determinado (em situações de pós-operatório ou recuperação), quer definitivamente. Funciona ainda como Centro de Dia. Têm residências no Porto, Vila Nova de Gaia, Coimbra, Montijo, Lisboa e Cascais (Parede). As residências concorrentes serão as de Montijo, Lisboa e Cascais (Parede) (Tabela II) (Figura 2) (ResidênciasMontepio, 2016). As Residências Montepio proporcionam aos seus clientes os serviços de refeições, cuidados pessoais, serviços médico diários, serviços permanentes de enfermagem, lavandaria, animação sociocultural, terapia ocupacional, ginástica, sala de cinema e biblioteca.



Figura 2 - Residências Montepio: Lisboa (Expo); Cascais (Parede); Montijo

Fonte: (ResidênciasMontepio, 2016)

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela II - Características das Residências Montepio

Residências	Parque das Nações	Parede	Montijo
Edifícios	1	2	1
Área	5.047m ²	3.100m ²	6.700m ²
Pisos	6	3	3
Parqueamento	50	20	32
Capacidade	92	102	155
Quartos duplos	16	44	50 + 15
Quartos individuais	60	14	20 + 5
Colaboradores	60	50	80

Fonte: (ResidênciasMontepio, 2016)

José de Mello – Domus Vida, Residências Assistidas: as residências assistidas são espaços que assentam no conforto e privacidade da casa dos clientes aliados à comodidade dos serviços de hotelaria e a segurança do apoio de enfermagem 24 horas. Nas Residências assistidas José de Mello o apoio pode ser temporário ou permanente. Existem duas residências assistidas, a *Domus Vida Estoril* e a *Domus Vida Lisboa* (Figura 3) (JoséDeMello, 2016).



Figura 3 - Residência Domus Vida Estoril e Domus Vida Lisboa

Fonte: (JoséDeMello, 2016)

Os serviços que quer a Domus Vida Estoril, quer a Domus Vida Lisboa oferecem são os seguintes:

- Supervisão e administração de medicamentos;
- Enfermagem permanente e acompanhamento médico;

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

- Equipa de preservação e estimulação cognitiva: Psicólogo, Neurologista, Psiquiatra e Terapia Ocupacional;
- Programas personalizados de reabilitação e fisioterapia;
- Assistentes de geriatria com formação específica;
- Gestor de cliente;
- Atividades lúdicas diárias;
- Transporte próprio adaptado;
- Equipa de manutenção técnica;
- Serviço de farmácia;
- Receção e vigilância permanente;
- Restaurante e cozinha interna;
- Cabeleireiro;
- Limpeza e lavandaria (JoséDeMello, 2016).

Casas da Cidade, Residência Sénior – Espirito Santo Saúde: solução residencial constituída por apartamentos com características excelentes - áreas amplas, exposição solar, qualidade dos acabamentos, varanda e/ou logradouro privado. Os utilizadores beneficiam ainda de áreas comuns dimensionadas para utilização individual, atividades, lazer ou simplesmente convívio. Possui jardins exteriores, segurança, acompanhamento de saúde e acesso ao hospital da Luz Lisboa com condições preferenciais.

Os Serviços disponibilizados são os seguintes:

- Utilização do apartamento e da arrecadação especificados no contrato;
- Refeições diárias;
- Serviços de limpeza;

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

- Mudança bi-semanal e serviço de lavagem das roupas do apartamento (lençóis e atoalhados);
- Serviço de lavandaria de roupa branca pessoal;
- Serviço de manutenção corrente dos apartamentos;
- Acompanhamento médico periódico e acompanhamento de enfermagem diário;
- Apoio diário por assistentes especializados;
- Serviços de portaria, rececionista, segurança e telefonista;
- Serviço básico de televisão (4 canais);
- Consumo médio estimado de água, eletricidade e energia térmica;
- Acesso às atividades organizadas que não envolvam pagamentos adicionais (Casas da Cidade Residência Sénior, 2016).



Figura 4 - Casas da Cidade Residência Sénior Lisboa

Fonte: (Casas da Cidade Residência Sénior, 2016)

As Casas da Cidade é o conceito mais próximo da Aldeia Sénior, mas em vez de casas individuais são apartamentos. Estas residências disponibilizam no *site* a tabela de preços (Anexo I).

4.5.1.2 Análise da Concorrência por Proximidade

Como foi referido anteriormente, no concelho de Torres Novas existem apenas 12 ERPI, sendo apenas 3 entidades com fins lucrativos. Todas as outras estruturas são instituições sem fins lucrativos. Consideramos apenas as entidades com fins lucrativos, uma vez que a Aldeia Sénior também é uma entidade com fins lucrativos e os clientes que procuram as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) não são os que procuram a Aldeia Sénior, por uma questão de poder de compra. As entidades são a Família Ideal – Apoio a Idosos, Lda., Casa de S. Jorge e Lar Padre Américo, Lda.. Contudo, estas estruturas residenciais apesar de próximas, distanciam-se tanto do conceito que não serão consideradas para a análise de concorrência por proximidade.

Efetuiu-se uma pesquisa no distrito de Santarém, que segundo a Carta Social, possui 146 equipamentos, com capacidade total para 6.010 utentes, tendo atualmente 5.394 utentes. Foram considerados para a análise de proximidade apenas as ERPI com fins lucrativos de gama *Premium* e conseqüentemente mais próximas do conceito aqui apresentado, como se pode ver no Tabela III.

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela III - Serviços/atividades das residências assistidas concorrentes

Residência Assistida	Localidade	Serviços/Atividades
<p>Valle dos Reis</p>  <p>(Valle dos Reis, 2016)</p>	Santarém	<ul style="list-style-type: none"> – Vigilância 24 horas; – Receção com apoio de secretariado; – Restaurante; – Cabeleiro; – <i>Scape, Health & Medical spa</i> – Lavandaria; – Serviço médico e de enfermagem; – Plano individual de cuidados.
<p>Fátima Spa Club</p>  <p>(Fátima Spa Club, 2016)</p>	Fátima	<ul style="list-style-type: none"> – Apoio e segurança 24 horas; – Plano de cuidados personalizados; – Assistência médica e medicamentosa; – Medicina particular especializada; – Fisioterapia e enfermagem; – Animação cultural; – Biblioteca; – Lavandaria.
<p>Domus Lumini</p>  <p>(Domus Lumini, 2016)</p>	Fátima	<ul style="list-style-type: none"> – Vigilância 24 horas; – Tratamento de roupas; – Cuidados de saúde; – Cuidados pessoais; – Cuidados espirituais; – Atividades de lazer e ao ar livre; – Atividades de ocupação do tempo livre; – Meditação.
<p>Belavista</p>  <p>(Bela Vista Sénior, 2016)</p>	Ourém	<ul style="list-style-type: none"> – Serviço médico; – Enfermagem; – Psicologia; – Fisioterapia; – Animação cultural e ocupacional; – Biblioteca e acesso à Internet; – Hidroginástica e hidroterapia; – Ginástica.

4.5.2 Modelo das Cinco Forças de Porter

O modelo das cinco forças de Porter permite compreender a atratividade de uma indústria (Porter, 1980). Na Tabela IV são analisadas as forças competitivas que influenciam a estratégia do negócio da Aldeia Sénior.

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela IV - Modelo das Cinco Forças de Porter

Rivalidade entre os Concorrentes - Média
<ul style="list-style-type: none">– Existe uma ampla oferta de estruturas residenciais para pessoas idosas;– Residências assistidas <i>Premium</i> sediadas no distrito de Santarém;– Maior importância à qualidade dos serviços prestados.
Ameaça de Novos Entrantes - Média
<ul style="list-style-type: none">– O aumento do envelhecimento da população contribui para o aumento da criação de novos negócios para a população sénior;– Aparecimento de novos conceitos no mercado sénior.
Ameaça de Produtos Substitutos - Alta
<ul style="list-style-type: none">– Grande número de estruturas residenciais para pessoas idosas substitutas;– Residências assistidas <i>Premium</i> substitutas;– O serviço de apoio domiciliário é um produto substituto, uma vez que em algumas situações o cliente recusa-se a sair da sua própria casa.
Poder Negocial dos Clientes - Médio
<ul style="list-style-type: none">– Grande variedade de oferta e diversidade de serviços e preços para os idosos;– Reformas baixas.
Poder Negocial dos Fornecedores - Baixo
<ul style="list-style-type: none">– Grande número de fornecedores de produtos de limpeza, lavandaria e consumíveis médicos;– Reduzidos custos de mudança de fornecedores.
Atratividade do setor: <u>Média</u>

4.5.3 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso foram definidos com base no estudo de mercado realizado, através da aplicação de um inquérito que identificou as características que os inquiridos consideraram relevantes na escolha de uma resposta para idosos, semelhante à da Aldeia Sénior, nomeadamente:

- Formação e profissionalismo dos colaboradores;
- Possuir uma equipa multidisciplinar;
- Higiene e salubridade das instalações;
- *Design* e local acolhedor;
- Variedade de ofertas culturais;
- Contacto com a natureza.

4.5.4 Objetivos Estratégicos

A Aldeia Sénior pretende ser a melhor resposta de alojamento para a população sénior da zona Centro. Os objetivos que a promotora considera importantes de forma a proporcionar o sucesso do negócio são os seguintes:

- Obedecer a 100% de todas as normas de segurança legisladas;
- Alcançar uma taxa de crescimento anual de 15% durante os primeiros 5 anos;
- Obter um mínimo de 5 contatos de potenciais clientes por mês;
- Conseguir uma faturação, no mínimo, de 330.000€ no final do primeiro ano;
- Atingir o período de recuperação do investimento em menos de 5 anos.

4.6 Estudo de Mercado

De forma a testar a aceitação e viabilidade da Aldeia Sénior, realizou-se um estudo de mercado através da aplicação de um inquérito (Anexo II). Esta ferramenta possibilitou a análise das escolhas dos potenciais clientes, bem como dos potenciais utilizadores em serviços de apoio a idosos.

O inquérito foi divulgado durante 20 dias através das redes sociais e por correio eletrónico, tendo sido também enviado para algumas universidades sénior.

A estrutura deste inquérito dividiu-se em três partes, sendo que a primeira parte diz respeito à avaliação sócio-demográfica e sócio-económica dos inquiridos e a segunda refere-se às suas preferências no que toca às respostas sociais. Na terceira e última parte é apresentado o conceito de negócio da Aldeia Sénior, questionando-se qual a probabilidade dos inquiridos utilizarem um serviço semelhante a este, bem como quais os aspetos e serviços que mais valorizam e o valor que estariam dispostos a pagar.

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

A amostra do inquérito é de 214 indivíduos, sendo que 58 dos inquiridos responderam na qualidade de potencial utilizador do serviço e 156 na qualidade de familiar do potencial utilizador.

A primeira conclusão esteve relacionada com a probabilidade dos inquiridos utilizarem um serviço semelhante ao apresentado (Anexo III – Gráfico III). Os familiares dos potenciais utilizadores, quando questionados, 12% responderam que era certo que utilizariam o serviço, 52% referiram que é muito provável e 28% respondeu que seria apenas provável. Relativamente aos potenciais utilizadores, quando questionados sobre o mesmo ponto, 16% referiu que era certo que utilizaria o serviço, 48% e 31% responderam “muito provável” e “provável”, respetivamente.

Por outro lado, este inquérito também permitiu concluir que a maioria da amostra atribui um elevado grau de importância à formação (4,46 numa escala de 1 a 5) e ao profissionalismo dos colaboradores (4,51 numa escala de 1 a 5), bem como à higiene e salubridade das instalações (4,53 numa escala de 1 a 5). Para lá destes fatores, ainda que considerados menos importantes que os anteriores, mas ainda assim bastante relevantes, estão os atributos relacionados com a existência de um atendimento personalizado (pontuação de 4,32), a multidisciplinariedade da equipa (4,36), o *design* moderno das instalações (3,48), o local acolhedor (4,35), as ofertas culturais (4,06) e o contacto com a natureza (4,10) (Anexo III – Tabela I).

No que diz respeito a quais os serviços mais valorizados numa organização de resposta às necessidades da população sénior, os inquiridos destacam os seguintes por ordem decrescente de importância: enfermagem (4,54); serviço médico (4,54); atividades lúdicas (4,28); lavandaria (4,17); biblioteca (3,93); ginásio (3,93); horta (3,76); café (3,74); restaurante (3,66); cabeleiro (3,57) (Anexo III – Tabela II). Em relação à questão

de como é avaliada a possível localização da Aldeia Sénior, a maioria dos inquiridos escolheu a localização semiurbana seguida da rural.

As respostas aos inquéritos permitiram obter indicadores bastante animadores para a criação da Aldeia Sénior, já que numa primeira análise existe bastante receptividade por parte dos potenciais clientes na utilização de um serviço com estas características.

4.7 Plano de Marketing

4.7.1 Análise SWOT e Matriz TOWS

SWOT é um acrónimo que serve para descrever as forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Oportunities*) e ameaças (*Threats*), que são fatores estratégicos de uma determinada empresa (Wheelen & Hunger, 1998).

Tabela V - Análise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none">– Conceito inovador;– Experiência da promotora neste setor;– Diversidade na oferta de serviços;– Profissionais devidamente qualificados;– Estimulação de um envelhecimento ativo.	<ul style="list-style-type: none">– Preço final elevado;– Custos de investimento e de exploração elevados;– Oferta destinada a um nicho de mercado;– Barreiras à institucionalização por parte dos seniores.
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none">– Envelhecimento da população traduzido na inversão da pirâmide etária;– Características do país propensas a acolher idosos de outras nacionalidades (temperaturas e custo de vida);– Margem de evolução do setor.	<ul style="list-style-type: none">– Atual conjuntura económica;– Concorrência;– Reformas nacionais baixas;– Variedade de produtos substitutos.

A Matriz TOWS funciona como um *brainstorming* que permite criar estratégias alternativas que não seriam consideradas de outra forma (Wheelen & Hunger, 1998).

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela VI - Matriz TOWS

		Oportunidades (O)	Ameaças (T)
		<ul style="list-style-type: none"> - Envelhecimento da população traduzido na inversão da pirâmide etária; - Características do país propensas a acolher idosos de outras nacionalidades (temperaturas e custo de vida); - Margem de evolução do setor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atual conjuntura económica; - Concorrência; - Reformas nacionais baixas; - Variedade de produtos substitutos.
Forças (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito inovador; - Experiência da promotora neste setor; - Diversidade na oferta de serviços; - Profissionais devidamente qualificados; - Estimulação de um envelhecimento ativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovar no conceito de oferta sénior, pouco explorado e que se adapta à imagem de envelhecimento ativo; - Diversificar ao nível da oferta de serviços, atraindo idosos portugueses e não só; - Disponibilizar profissionais qualificados, com elevada qualidade de serviço e identificar as necessidades do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevar a qualidade dos serviços face à concorrência, proporcionando uma boa relação entre qualidade oferecida e o preço dos serviços; - Focar a empresa num nicho de mercado, conseguindo assim oferecer um serviço especializado; - Atrair idosos estrangeiros, contornando assim as restrições ao nível do poder de compra existentes em Portugal.
Fraquezas (W)	<ul style="list-style-type: none"> - Preço final elevado; - Custos de investimento e de exploração elevados; - Oferta destinada a um nicho de mercado; - Barreiras à institucionalização por parte dos seniores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir estratégias de marketing a nível internacional, atraindo idosos de outros países e com elevado poder económico; - Aproveitar o envelhecimento da população como oportunidade de investimento num nicho de mercado; - Munir as equipas disponíveis de todas as ferramentas necessárias por forma a tornar a instituição agradável e assim conseguir atrair clientes mais relutantes a aceitar este género de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer índices de qualidade altamente elevados, contornando assim o fator preço; - Dedicar esforços no sentido de distinguir este serviço de toda a concorrência, conseguindo ser uma referência no setor.

4.7.2 Segmentação e Público-alvo

A aplicação dos inquéritos foi fundamental para a confirmação da segmentação do mercado e consequente definição do público-alvo. Neste mercado, esta será feita essencialmente com base em variáveis demográficas, pois serão as que mais se adaptam

às características deste negócio, já que se baseiam em dados como, por exemplo, idade, ocupação, educação, rendimento e religião (Kotler & Armstrong, 2008).

A primeira segmentação do mercado que poderá ser feita é um dos pontos que esteve em destaque nos questionários, ou seja, se se trata de um potencial utilizador do serviço ou de um familiar de um potencial utilizador, esta segmentação acaba por estar intimamente relacionada com o fator idade, já que os utilizadores serão, tendencialmente, pessoas de uma idade mais avançada.

Os outros segmentos que também são relevantes neste mercado estão relacionados com as habilitações literárias das pessoas e com o seu grau de rendimento, já que existem vários fatores no mercado sénior que tendem a ser mais valorizados por pessoas com maiores graus de formação e de rendimento, como as ofertas culturais e os serviços *Premium*.

Desta forma, é possível definir qual o público-alvo da Aldeia Sénior, que serão pessoas com elevados rendimentos e com habilitações literárias acima da média, precisamente devido ao tipo de serviços disponibilizados e também aos preços envolvidos. Para lá deste ponto, o público-alvo no que toca a utilizadores, serão sempre as pessoas de maior idade, mas ainda assim, nunca deveram ser esquecido os familiares destas pessoas, já que ainda que não sejam os utilizadores diretos da solução, a decisão da opção pela Aldeia Sénior poderá ser tomada eles.

4.7.3 Posicionamento

O posicionamento da Aldeia Sénior (Figura 5) teve como vetores a inovação e a privacidade, comparada com os concorrentes diretos que foram identificados.

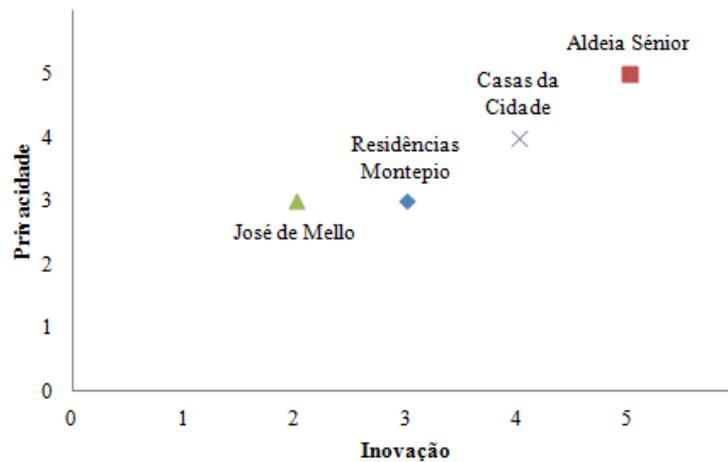


Figura 5 - Mapa de posicionamento Aldeia Sénior

No que toca à inovação, a Aldeia Sénior destaca-se de todos os seus principais concorrentes, muito devido à sua estrutura e organização interna, ou seja, pelo facto de funcionar enquanto aldeia, de seguida estão as Casas da Cidade pois o conceito é mais inovador que as ERPI tradicionais, seguida das Residências Montepio e das residências José de Mello. Em relação à privacidade, a Aldeia Sénior é o serviço que mais proporciona privacidade, pois os residentes vivem em suas próprias casas, seguida das Casas da Cidade, onde os clientes vivem nos seus próprios apartamentos. As residências Montepio e José de Mello têm o mesmo valor de privacidade, pois os residentes têm apenas um quarto ou partilham-no com outros residentes.

4.7.4 Marketing Mix

O *marketing mix* de um produto é constituído por quatro políticas, sendo elas a política do produto, do preço, da promoção e da distribuição. No caso dos serviços são acrescentadas a política das pessoas, processos e evidência física (Kotler & Armstrong, 2008).

4.7.4.1 Produto/Serviço

Um produto é algo que pode ser oferecido pelo mercado para aquisição, uso, ou consumo e que satisfaz um desejo ou uma necessidade. Por sua vez, serviços são uma forma de produto que consiste em atividades ou benefícios, sendo intangíveis e não resultando na posse de um bem físico (Kotler & Armstrong, 2008).

A Aldeia Sénior é um serviço de alojamento para idosos que possui algumas características que o distingue dos restantes, nomeadamente o facto de funcionar em casas individuais, promovendo a autonomia e a qualidade de vida dos idosos.

Este negócio é composto por um conjunto de diversos serviços que asseguram o cumprimento dos elevados *standards* de qualidade, sendo alguns deles: uma zona de café cultural, onde os idosos poderão usufruir de atividades de estimulação cognitiva; uma horta, que permitirá um contacto mais próximo com a natureza, ou um ginásio, onde a parte física estará mais em foco.

Os outros serviços adjacentes que irão constituir a oferta são elementos que não serão utilizados diretamente pelos idosos, mas irão existir no sentido de assegurar que em caso de necessidade estes estarão devidamente acompanhados, como é o caso da lavandaria, dos serviços médicos e de enfermagem e também dos serviços ligados às compras de bens e de preparação de refeições.

Relativamente aos temas ligados à marca e à imagem da Aldeia Sénior, optou-se pela seguinte imagem:



Figura 6 - Marca do produto

O logótipo da Aldeia Sénior é composto por casas individuais, de forma a salientar o conceito de casas independentes. No entanto, são apresentadas em grupo, pois a Aldeia Sénior é uma comunidade em que existe entreaajuda e lhes é prestado todo o apoio que necessitem. Estão representadas cinco casas que significam os cinco sentidos, o ambiente da Aldeia Sénior será agradável à visão, os alimentos da horta serão agradáveis ao paladar e ao olfato, a audição estará livre do ruído dos grandes centros urbanos e com o tato poderão sentir-se os livros na biblioteca.

4.7.4.2 Preço

Segundo Kotler & Armstrong (2008), o preço é o valor em dinheiro cobrado por um produto ou serviço, ou a soma de valores que os consumidores trocam por benefícios de ter ou usufruir de um produto ou de um serviço.

O preço pode ser definido tendo por base a lógica de custos, concorrência ou clientes. No caso da Aldeia Sénior, optou-se pela lógica da concorrência através da análise da tabela de preços do concorrente com o conceito mais semelhante (Anexo I).

O valor estimado para as mensalidades é o apresentado na Tabela VII, definido de acordo com o valor de entrada inicial.

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela VII - Mensalidades praticadas

Mensalidade de Adesão	DUV -70 anos		DUV +70 anos		DUV +80 anos		DUT
	Admissão	Mensalidade	Admissão	Mensalidade	Admissão	Mensalidade	Mensalidade
1º Residente	45000€	1500€	35000€	1500€	25000€	1500€	3000€
2º Residente	22500€	1000€	17500€	1000€	12500€	1000€	2000€

Os clientes que pretendem usufruir do direito de utilização vitalício (DUV) terão de pagar um valor referente à admissão, este valor é definido de acordo com a faixa etária. Já no caso de clientes que pretendam apenas usufruir do direito de utilização temporária (DUT) apenas pagam o valor da mensalidade, para estadias superiores a um mês e inferior a três.

O pagamento do valor de entrada deverá ser efetuado numa só parcela no momento da assinatura do contrato de prestação de serviços. O cliente paga a primeira mensalidade bem como uma mensalidade em avanço aquando a entrada para a Aldeia Sénior, e as mensalidades seguintes serão cobradas até ao dia 8 de cada mês.

4.7.4.3 Promoção

A promoção ou comunicação diz respeito às ferramentas de publicidade, de promoção de vendas, de desenvolvimento das relações públicas, da venda pessoal e do marketing direto, utilizadas pelas empresas para comunicarem de forma eficaz com o cliente, permitindo assim a construção de uma relação de proximidade com este (Kotler & Armstrong, 2008). O objetivo da promoção é estimular o interesse pelo produto/ serviço junto do público-alvo, de forma a incentivar o consumidor a comprar.

A Aldeia Sénior apostará nos seguintes canais de promoção:

- **Publicidade:** Serão elaborados cartões-de-visita e panfletos para serem distribuídos nas farmácias, universidades da terceira idade, clínicas e hospitais privados, bem como outros locais que os idosos frequentem. É também

importante que a Aldeia Sénior seja publicitada em jornais com tiragem nacional, principalmente nos suplementos sénior.

- **Marketing Direto:** Será desenvolvido um *website* da própria marca, onde os visitantes poderão conhecer todos os pormenores relativos ao conceito da marca e da instituição, bem como a gama de serviços disponíveis. Será ainda criada uma página na rede social *Facebook*, que funcionará como forma de obter *feedback* dos clientes e esclarecimento de eventuais dúvidas, que irá ser complementada com uma linha telefónica para a prestação de esclarecimentos com um maior nível de complexidade.

O *Zopim* também será um ponto de contacto privilegiado, uma vez que é uma ferramenta que permite falar diretamente com os clientes e potenciais clientes através de *chat* em tempo real, o que permitirá um maior envolvimento.

Será ainda implementada uma ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*) como, por exemplo, o *Salesforce*, que permite armazenar informações relativas ao cliente bem como todo o histórico de interações entre este e a Aldeia Sénior, facilitando todos os contactos entre ambos.

- **Promoção de Vendas:** Os clientes que aceitarem o pagamento por débito direto usufruirão mensalmente de um corte de cabelo grátis, o que promoverá este meio de pagamento e, conseqüentemente, permitirá agilizar o processo de cobrança.
- **Relações Públicas:** A Aldeia Sénior irá ser presença frequente em feiras de economia social, empreendedorismo e de envelhecimento, eventos que permitirão desenvolver uma rede de contactos cada vez mais alargada. Para lá

dessas feiras, também está prevista a realização de eventos culturais abertos à comunidade.

4.7.4.4 Distribuição

Os contactos de potenciais clientes serão rececionados via telefone, *website*, correio eletrónico e *Zopim*. Após a receção do contacto por parte do potencial cliente será agendada uma reunião presencial para conhecer o espaço da Aldeia Sénior e para discussão do orçamento dos serviços. Na impossibilidade de deslocação, o orçamento será disponibilizado através de *e-mail*.

Na Aldeia Sénior serão adquiridas algumas matérias-primas necessárias para a realização dos serviços, nomeadamente produtos de lavandaria e de limpeza. Estas serão entregues na Aldeia Sénior pelos fornecedores e o prazo médio de pagamento será de 30 dias.

4.7.4.5 Pessoas

As pessoas que trabalharão na Aldeia Sénior são fundamentais para garantir uma boa imagem da empresa aos clientes e potenciais clientes, através da prestação de um serviço de qualidade, personalizado e cuidado. Para isso, todos os colaboradores passarão por uma seleção e recrutamento criteriosos aquando da contratação, bem como formação contínua ao longo da sua atividade.

4.7.4.6 Processos

Será realizada uma reunião inicial com o cliente, para avaliação das necessidades e expectativas iniciais, onde será também elaborado um plano de cuidados detalhado, assinatura do contrato e elaboração do processo individual do cliente. Aquando da admissão será desenvolvido um plano de acolhimento ao cliente, onde são apresentadas as instalações da Aldeia Sénior e todos os colaboradores. Realizar-se-á mensalmente

uma reunião de acompanhamento com o utilizador (ou familiares), por forma a rever o plano de cuidados e os serviços adquiridos, caso necessário. Por forma a recolher o *feedback* necessário à melhoria contínua dos serviços, será aplicado um questionário de satisfação a cada três meses (Figura 7).

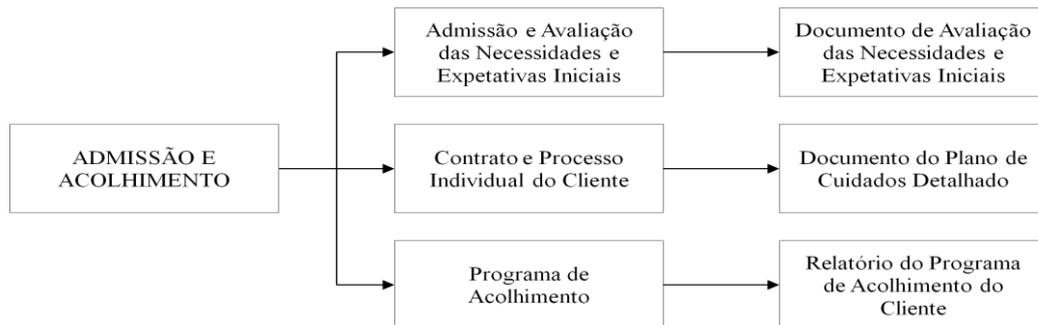


Figura 7 - Processo de admissão e acolhimento de clientes

4.7.4.7 Evidência Física

Na Aldeia Sénior as casas serão construídas de forma harmoniosa, com jardins cuidados compostos por oliveiras e nogueiras, árvores características da região. O interior das casas será composto por mobiliário simples e moderno, com cama articulada elétrica e TV. A *kitchenette* estará equipada com placa de vitrocerâmica, micro-ondas e minibar.

A sede será onde estarão todos os serviços centrais necessários à coordenação e gestão da Aldeia Sénior, bem como os serviços de utilização transversal a toda a aldeia, onde todo o *design* de interiores acompanhará o conceito de simplicidade e modernidade das casas.

4.8 Plano Operacional

4.8.1 Modelo de Negócio

Osterwalder & Pigneur (2014) definiram o *Business Model Canvas*, que é um modelo composto por nove blocos com o intuito de mostrar como uma empresa poderá organizar um negócio para obter proveitos e alcançar o sucesso. Este modelo abrange as quatro principais áreas de um negócio, sendo eles os clientes, a oferta, as infraestruturas e a viabilidade financeira. Utilizou-se o *Business Model Canvas* (Fig. 8) para explicar o modelo de negócios da Aldeia Sénior.

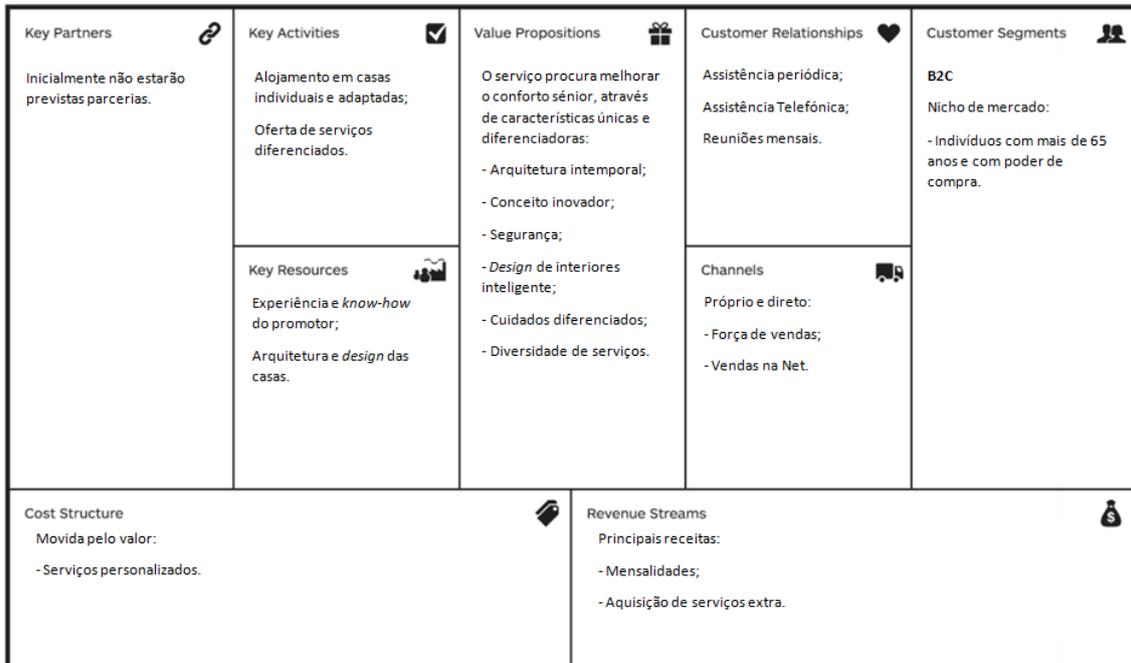


Figura 8 - Business Model Canvas

4.8.2 Localização, *Layout* e Equipamento

A Aldeia Sénior irá localizar-se na aldeia da Lamarosa, pertencente ao concelho de Torres Novas e distrito de Santarém, ficando a 12km da cidade de Tomar e 122km de Lisboa, ligando-se a estas cidades também por caminho-de-ferro. O terreno disponível

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

para a construção da Aldeia Sénior tem aproximadamente um hectare de dimensão, onde irão ser incluídas 10 casas modelares geminadas com capacidade para 40 clientes e ainda uma sede onde estarão os serviços centrais já descritos. Cada casa será constituída por uma sala com *kitchenette*, um quarto e uma casa de banho, toda ela livre de barreiras arquitetónicas. Nos serviços centrais, estará a receção, o gabinete da direção, o gabinete médico, a enfermaria, a sala de reuniões, o ginásio, o cabeleireiro, as casas de banho de serviço, a biblioteca, a lavandaria, a cozinha, refeitório e café cultural.

Em termos de equipamento, será necessário adquirir todo o mobiliário para cada casa, bem como todo o equipamento para o gabinete médico, para o ginásio e todo o material informático para os serviços centrais (Anexo IV – Tabela I). Será ainda necessário a aquisição de uma viatura para acompanhamento dos clientes ao exterior, caso solicitado. O projeto da Aldeia Sénior é apresentado na Figura 9, bem como a planta das casas na Figura 10.



Figura 9 - Terreno Aldeia Sénior



Área total: 36m²; sala + *kitchenette*: 10m²; quarto: 15m²; wc: 7m²; *deck*: 4 m².

Figura 10 - Planta das casas geminadas

Fonte: *Flyer Conforto Sénior*, consultado na Feira Portugal Economia Social, 2016

4.9 Plano de Pessoal

4.9.1 Recursos Humanos

Os recursos humanos da empresa serão constituídos por pessoas que exercerão as funções descritas abaixo.

- Diretora: promotora do projeto que assume a gestão da aldeia sénior, reúne com potenciais clientes, clientes e colaboradores. Responsável pelo recrutamento, seleção, gestão de recursos humanos e formação dos mesmos.
- Administrativa/Rececionista: assume funções administrativas de apoio direto à direção, organiza processos físicos de clientes e colaboradores. É responsável pelo atendimento ao cliente, bem como pelo relacionamento e negociação com fornecedores.
- Enfermeiro: em regime de prestação de serviços a tempo parcial, colaborando na supervisão e formação das ajudantes familiares.
- Médica: em regime de prestação de serviços a tempo parcial para avaliação e manutenção do estado clínico dos clientes.

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

- Encarregada de Serviços Gerais: auxiliar de ação direta responsável pela coordenação dos serviços das restantes ajudantes. Tem carta de condução e é responsável pelo acompanhamento dos clientes ao exterior.
- Auxiliar de Ação Direta: assumem as higiènes habitacionais, cuidados pessoais e tratamento de roupa dos residentes.
- Animadora Sociocultural: em regime de prestação de serviços a tempo parcial. É responsável pela elaboração do plano anual de atividades e ocupação dos tempos dos utilizadores.

4.9.2 Custos de Remuneração

A remuneração aos colaboradores será efetuada de acordo com as especificidades de cada função e de acordo com o vínculo contratual. O salário médio mensal (valor bruto) é apresentado na Tabela VIII.

Tabela VIII - Custos salariais

Função	Tipologia de Contrato	Salário Médio Mensal
Diretora	<i>Full-time</i>	1100,00€
Administrativa/Rececionista	<i>Full-time</i>	650,00€
Enfermeiro	<i>Part-time</i>	400,00€
Médica	<i>Part-time</i>	500,00€
Encarregada de Serviços Gerais	<i>Full-time</i>	600,00€
Auxiliar de Ação Direta	<i>Full-time</i>	530,00€
Animadora Sociocultural	<i>Part-time</i>	300,00€

4.9.3 Estrutura da Organização

O organigrama definido para a **Aldeia Sénior** é o que se apresenta na Figura 11.

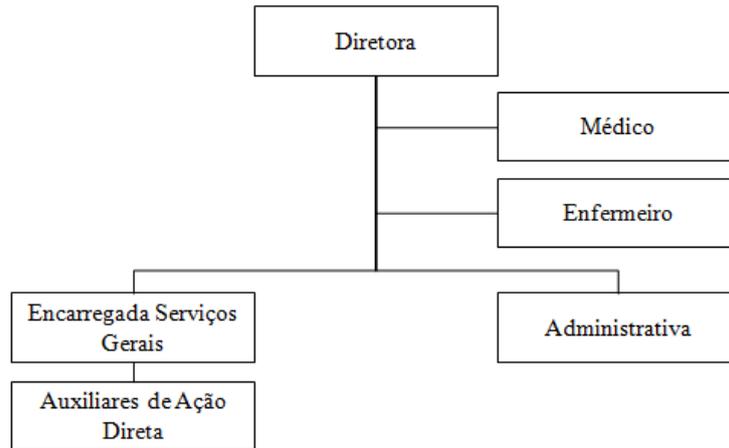


Figura 11 - Organograma da Aldeia Sénior

4.10 Plano Financeiro

A análise financeira do projeto **Aldeia Sénior**, através da ótica do capital total, tem como objetivo estudar a viabilidade do projeto. Este terá início em janeiro de 2017 e serão realizadas as estimativas de *cash flows* para os 5 anos seguintes.

4.10.1 Pressupostos

Os pressupostos considerados para a realização das projeções financeiras foram os seguintes:

- Capital Social: 10.000€;
- Recurso a financiamento de 450.000€;
- Capital próprio: 50.000€
- Taxa de ativos sem risco a 0,07%, valor referente à taxa aplicada na Alemanha, de acordo com a dívida pública alemã a dez anos (Bloomberg, 2016);
- Prémio de risco do mercado de 5,96% (Duque, et al., 2007);
- Beta de 105% para o ramo *Healthcare Support Services* (Damodaran, 2016);
- A taxa de IVA praticada em Portugal é de 23%;

- A taxa de Segurança Social é de 23,75%;
- Taxa de inflação do preço: 0%, uma vez que o valor do preço não sofre qualquer aumento durante o seu período de vida útil.

4.10.2 Estimação da Procura

Os dados disponíveis mais recentes datam de 2014 e mostram que a taxa de utilização em estruturas residenciais para idosos (ERPI) é de 91,05%, já que a capacidade nas ERPI era de 89.660 lugares nesse ano e estavam ocupados 82.011 (Gabinete de Estratégia e Planeamento a, 2015; Governo de Portugal, 2016). Tem ocorrido um decréscimo na taxa de utilização nos últimos anos, facto que está relacionado com a crise económica registada em Portugal e com o aumento do número de vagas disponíveis (Gabinete de Estratégia e Planeamento a, 2015).

A taxa de ocupação é elevada nas ERPI, mas o facto de a Aldeia Sénior ser um novo operador no mercado e que se destina a clientes *Premium*, optou-se por um crescimento de atividade cauteloso e uma taxa de ocupação mais baixa nos primeiros anos. Esta cautela face à taxa de ocupação das ERPI, deve-se ao facto de esta estar empolada pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que estarão na sua maioria bastante mais preenchidas devido à existência de comparticipações da Segurança Social. Para efeitos de cálculo das vendas no cenário base, considerou-se que os residentes que frequentam a Aldeia Sénior têm idades compreendidas entre os 70 e 80 anos e mantêm-se ao longo dos 6 anos. Considerou-se ainda que os residentes foram admitidos aos pares e foram ocupando cada habitação na sua totalidade. Na tabela IX estão projetadas as vendas ao longo dos anos.

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela IX - Venda de serviços

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de utilização	20%	30%	40%	50%	65%	75%
Nº Clientes	8	12	16	20	26	30
Casas ocupadas	4	6	8	10	13	15
Serviços Vendidos	330.000€	285.000€	345.000€	405.000€	547.500€	555.000€
Taxa de crescimento dos serviços vendidos		-14%	21%	17%	35%	1%

Existe um decréscimo nas vendas de 2017 para 2018, uma vez que no ano 2017 ocorreram quatro admissões no valor de 35.000€ e mais quatro no valor de 17.500€, sendo que no ano seguinte só é recebido o valor de duas novas entradas.

4.10.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Os gastos com fornecimentos e serviços externos (FSE) são apresentados na Tabela X, sendo os gastos mensais são de 1.773,55€ e os gastos anuais de 21.282,60€.

Tabela X - Gastos e Fornecimentos Externos

FSE	Mensal (€)	Anual (€)
Eletricidade e Gás	600,00	7.200,00
Água	400,00	4.800,00
Seguro de Responsabilidade Civil	20,85	250,20
Seguro Automóvel	22,70	272,40
Combustível	200,00	2.400,00
Contabilidade	200,00	2.400,00
Jardinagem	100,00	1.200,00
Material de Escritório	50,00	600,00
Comunicações	50,00	600,00
Material para atividades de ocupação de tempos livres	50,00	600,00
Outros	30,00	360,00
TOTAL:	1.773,55€	21.282,60€

4.10.4 Gastos com o Pessoal

O valor dos gastos com o pessoal varia anualmente, uma vez que estão relacionados com a taxa de ocupação (Tabela XI). Até ao ano de 2020 a diretora é contratada a meio tempo, com um salário bruto mensal de 700,00€, uma vez que os residentes a frequentar a Aldeia Sénior são menos de vinte. A partir desse ano, como o número de residentes é superior a vinte, a diretora terá de ser contratada a tempo inteiro com um ordenado bruto mensal de 1100,00€.

O número de auxiliares de ação direta também varia ao longo dos anos e está diretamente relacionado com a taxa de ocupação. Serão contratadas quatro auxiliares de ação direta em 2017, cinco em 2018, seis em 2019 e 2020, oito em 2021 e nove em 2022. Na tabela XII estão apresentados o salário bruto mensal por categoria profissional.

Tabela XI - Gastos anuais com o pessoal

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total (€)	70.980,00	81.900,00	89.320,00	89.320,00	109.760,00	117.180,00

Tabela XII - Total mensal por categoria profissional

Função	Tipologia de Contrato	Salário Bruto Mensal (€)	Segurança Social	Total Mensal (€)
Diretora	Contratado (50%)	700,00	23,75%	866,25
Diretora	Contratada (100%)	1100,00	23,75%	1361,25
Administrativa/ Rececionista	Contratado	650,00	23,75%	804,38
Encarregada de Serviços Gerais	Contratada	600,00	23,75%	742,50
Auxiliar de Ação Direta	Contratada	530,00	23,75%	655,88
Enfermeiro	Prestação de serviços	400,00	n.a.	400,00
Médica	Prestação de serviços	500,00	n.a.	500,00
Animadora Sociocultural	Prestação de serviços	300,00	n.a.	300,00

4.10.5 Investimento Inicial e Financiamento

Relativamente ao investimento inicial, está previsto que se seja de 499.682,89€ no primeiro ano, sendo que grande parte será utilizado para a preparação do terreno, construção das lajes de betão, montagem das casas e da sede em material modular. O restante montante servirá para adquirir mobiliário e equipamentos para as casas e para sede, e ainda para a aquisição de uma viatura. Parte do montante será também utilizado para efeitos de publicidade e angariação de clientes (Anexo IV – Tabela I)

Para cobrir este investimento será necessário recorrer a um financiamento externo, tendo-se optado por um empréstimo bancário a sete anos no valor 450.000,00€ com uma taxa de juro de 4%. A promotora investirá 50.000,00€ de capitais próprios.

4.10.6 Demonstração de Resultados

A evolução do EBITDA pode ser observada no Anexo IV – Tabela III. O EBITDA é sempre positivo e apresenta um crescimento continuado, com a exceção do segundo ano (2018) que, tal como explicado anteriormente, se deve ao facto de serem admitidos menos residentes do que no primeiro ano, logo o valor das vendas de serviços é menor relativamente ao ano anterior.

4.10.7 Fundo de Maneio

As necessidades de fundo de maneio são as necessidades de fundos de tesouraria que um projeto necessita para poder progredir sem estrangulamentos (IAPMEI, 2013). No caso da Aldeia Sénior, estas necessidades baseiam-se em clientes e fornecedores (Anexo IV – Tabela IV), sendo o prazo médio de recebimentos e pagamentos de 30 dias.

4.10.8 Ponto Crítico Operacional Previsional

O ponto crítico operacional previsional é o ponto a partir do qual a empresa começa a ter resultados de exploração positivos (IAPMEI, 2013). O ponto crítico da Aldeia Sénior está apresentado na Tabela XIII.

Tabela XIII - Ponto Crítico

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	330.000	285.000	345.000	405.000	547.500	555.000
CMVMC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FSE Variáveis	20.832	31.248	41.664	52.080	67.704	78.120
Margem Bruta de Contribuição	309.168	253.752	303.336	352.920	479.796	476.880
Ponto Crítico	144.453,19	168.412,00	181.821,06	183.454,26	211.327,63	216.893,94
Ponto Crítico %	46,72%	66,37%	52,70%	51,98%	44,05%	45,48%

4.10.9 Indicadores de Avaliação

Todos os indicadores de avaliação são positivos, com exceção da taxa de crescimento do negócio em 2018 que é -14%, devido a fatores anteriormente apresentados (Anexo IV – Tabela V). A autonomia financeira é crescente ao longo dos anos e a liquidez corrente também o é, decrescendo apenas no terceiro ano. O ROI e o ROE são sempre positivos, sendo que o ROI é crescente a partir do segundo ano.

O VAL na perspetiva do investidor é de 482.809€, tendo sido considerado um prémio de risco de 7,4% (Duque, et al., 2007). Na perspetiva do projeto, o VAL é inferior, sendo 401.552€ com uma TIR de 34%, atingindo o período de recuperação do investimento (*Pay Back Period*) no final do 3º ano.

4.10.10 Análise de Risco e de Sensibilidade

No que diz respeito à análise de risco e de sensibilidade, foi considerada a alteração do número de vendas de serviços através da variação do número de utilizadores, isto é, uma

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

diminuição de dois e de quatro utilizadores, e um aumento também de dois e de quatro residentes, em cada um dos anos em relação ao cenário base. Consideraram-se ainda mais cinco cenários, com uma diminuição (de 5%, 10% e 100%) e o aumento (de 5% e de 10%) do preço de admissão por cada residente.

A análise desses cenários (Tabela XIV) teve como objetivo avaliar o impacto no VAL, TIR e *Pay Back Period*, quer na perspetiva do investidor, como na perspetiva do projeto.

Tabela XIV - Cenários de variação

	Perspetiva do Investidor			Perspetiva do Projeto		
	VAL	TIR	<i>Pay Back Period</i>	VAL	TIR	<i>Pay Back Period</i>
Base	482.809€	n.a.	0 anos	401.552€	34%	3 anos
Diminuição de 2 residentes admitidos em cada ano	319.379€	n.a.	0 anos	240.544€	20%	4 anos
Diminuição de 4 residentes admitidos em cada ano	155.460€	44%	4 anos	80.608€	9%	5 anos
Aumento de 2 residentes admitidos em cada ano	646.240€	n.a.	0 anos	563.011€	52%	3 anos
Aumento de 4 residentes admitidos em cada ano	809.671€	n.a.	0 anos	724.806€	77%	2 anos
Aumento de 5% no preço de admissão por residente	509.944€	n.a.	0 anos	428.488€	36%	3 anos
Aumento de 10% no preço de admissão por residente	535.965€	n.a.	0 anos	454.319€	39%	3 anos
Diminuição de 5% no preço de admissão por residente	455.674€	n.a.	0 anos	374.559€	32%	4 anos
Diminuição de 10% no valor de entrada do primeiro e segundo residente	428.539€	n.a.	0 anos	347.598€	29%	4 anos
Diminuição de 50% no valor das entradas	211.459€	149%	3 anos	132.050	13%	5 anos
Sem valor de entrada	-75.227€	-8%	6 anos	-134.215	-4%	6 anos

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

O VAL é sempre positivo em todos os cenários, com exceção do cenário em que é retirado na totalidade o valor pago na admissão de cada residente. Se aumentarmos o número de residentes o VAL aumenta, tal como se este for diminuído, o VAL diminui. A diminuição do número de residentes em cada ano e a diminuição do preço das admissões fazem aumentar a duração do período de recuperação do investimento, que no cenário base é de 3 anos.

Fez-se ainda uma análise a um cenário otimista e a um cenário pessimista, com o objetivo de analisar o VAL a TIR e o período de recuperação do investimento do projeto (Tabela XV). No caso do cenário otimista, considerou-se o aumento de quatro residentes em cada ano e um aumento de 10% no preço da admissão. Por outro lado, no cenário pessimista considerou-se a diminuição de quatro residentes em cada ano e a diminuição de 10% no preço da admissão. Em ambos cenários os valores em estudo são sempre positivos.

Tabela XV - Cenário otimista e pessimista

Cenário	VAL	TIR	<i>Pay Back Period</i>
Otimista	786.827€	90%	2 anos
Pessimista	35.044	6%	5 anos

4.10.11 Ponto Morto

De acordo com o cenário base, quando se reduz 24,35% o preço da mensalidade e de admissão do primeiro e segundo residente o VAL passa a aproximadamente zero. Aplicada esta redução, os preços passam a ser os seguintes:

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela XVI - Ponto morto para o preço

Mensalidade	1º Residente	1.134,35€
	2º Residente	756,50€
Admissão	1º Residente	26.477,5€
	2º Residente	13.238,75€

Em relação ao ponto morto da quantidade, este atinge-se quando se decresce o número de residentes nos vários anos, ou seja, 6 residentes em 2017, 6 em 2018, 4 em 2019, 6 em 2020, 8 em 2021 e, por fim, 10 em 2022. O número de residentes a considerar passa então a ser o seguinte:

Tabela XVII - Ponto morto para a quantidade

Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Número de Residentes	2	6	12	14	18	20

4.11 Calendarização

Tabela XVIII - Calendarização das atividades

Setembro a Novembro de 2016	<ul style="list-style-type: none">- Revisão do plano de negócios;- Criação da empresa;- Obtenção do empréstimo bancário;- Criação do <i>website</i>;- Início da preparação do terreno e construção das lajes de betão;- Montagem das casas modulares;- Tratar da legislação exigida;- Distribuição dos folhetos;- Angariação de clientes- Processo de recrutamento e seleção de recursos humanos.
Dezembro de 2016	<ul style="list-style-type: none">- Compra e recebimento de todo o equipamento;- Formação do pessoal;- Angariação de clientes;- Tratar dos últimos pormenores.
Janeiro de 2017	<ul style="list-style-type: none">- Inauguração da Aldeia Sénior.

5 CONCLUSÕES

A realização deste plano de negócios teve como objetivo a criação de uma Aldeia Sénior e de forma a sustentar este projeto, fez-se uma análise ambiental, sectorial e de concorrência.

Realizou-se também um estudo de mercado através da aplicação de um inquérito que permitiu estudar a viabilidade do negócio e ainda possibilitou identificar, de forma sustentada o público-alvo.

O plano financeiro foi realizado de forma pormenorizada e a conclusão que se obteve foi que o VAL do projeto é positivo. Analisaram-se vários cenários onde o VAL e a TIR foram positivos, o que indica uma possibilidade de sucesso para o negócio, sendo que o único cenário onde estes indicadores foram negativos, foi o estudo de um cenário extremo em que era retirado o valor total a pagar no momento da admissão por cada residente.

Posto isto, conclui-se que quer numa perspetiva económico-financeira, quer numa perspetiva qualitativa, a Aldeia Sénior é um negócio com potencial do sucesso, não apenas pelo sector em que opera, como também pela viabilidade económica do seu conceito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrams, R., 2003. *The successful business plan - Secrets & Strategies*. 4ª Edição ed. Palo Alto, California: The Planning Shop.

Bela Vista Sénior, 2016. *Bela Vista Sénior*. [Online]
Available at: <http://www.belavistasenior.pt/>
[Acedido em 6 Abril 2016].

Bloomberg, 2016. *German Rates & Bonds*. [Online]
Available at: <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/germany>
[Acedido em 24 Maio 2016].

CartaSocial, 2016. *Rede de Serviços e Equipamentos*. [Online]
Available at: <http://www.cartasocial.pt/index2.php>
[Acedido em 5 Abril 2016].

Carvalho, A. C., 2010. *Estatísticas Demográficas 2009*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Casas da Cidade Residência Sénior, 2016. *Serviços disponíveis*. [Online]
Available at: <http://www.casasdacidade.pt/lisboa/pt/>
[Acedido em 20 Abril 2016].

Chwolka, A. & Raith, M. G., 2012. The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(3), pp. 385-399.

Crisóstomo, P., 2014. *Cerca de 80% dos pensionistas recebem reforma média de 364 euros*. [Online]
Available at: <https://www.publico.pt/economia/noticia/cerca-de-80-dos-pensionistas-recebem-reforma-media-de-364-euros-1624499>
[Acedido em 23 Março 2016].

Damodaran, A., 2016. *Betas by sector*. [Online]
Available at:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
[Acedido em 24 Maio 2016].

Delmar, F. & Shane, S., 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, 24(12), pp. 1165-1185.

- Deloitte & Touche, 2003. *Writing an effective business plan*. [Online]
Available at: <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf>
[Acedido em 28 Fevereiro 2016].
- DeThomas, A. & Derammelaere, S., 2008. *Writing a Convincing Business Plan*. 3ª ed. USA: Barron's Educational Series Press.
- Domus Lumini, 2016. *Domus Lumini*. [Online]
Available at: <http://residenciadomus.com/>
[Acedido em 6 Abril 2016].
- Duque, J. L., Crespo, N. F., Matos, P. V. & Diogo, T. A., 2007. Avaliação Financeira das Alternativas de Localização para o Novo Aeroporto de Lisboa. *Instituto Superior de Economia e Gestão*.
- Ernest & Young, 2001. *Guide to producing a business plan*. [Online]
Available at: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf
[Acedido em 5 Março 2016].
- Fátima Spa Club, 2016. *Fátima Spa Club*. [Online]
Available at: <http://www.fatimaspaclub.com/>
[Acedido em 6 Abril 2016].
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L. & Simón-Moya, V., 2012. The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability. *The Service Industries Journal*, 32(15), p. 2399–2420.
- Fonseca, A. M., 2006. *O envelhecimento, uma abordagem psicológica*. 2ª ed. Lisboa: Universidade Católica Editor.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento a, 2015. *Carta Social - Folha Informativa nº 18: Mais informação sobre a rede de serviços e equipamentos*. [Online]
Available at: <http://www.cartasocial.pt/pdf/FI182015.pdf>
[Acedido em 29 Maio 2016].
- Gabinete de Estratégia e Planeamento b, 2015. *Carta Social - Folha Informativa nº 19: Mais Informação sobre a Rede de Serviços e Equipamentos*. [Online]
Available at: <http://www.cartasocial.pt/pdf/FI192015.pdf>
[Acedido em 30 Abril 2016].
- Governo de Portugal, 2016. *Carta Social - Rede de Serviços e Equipamentos 2014*. [Online]
Available at: <http://www.cartasocial.pt/pdf/csosocial2014.pdf>
[Acedido em 29 Maio 2016].

Gruber, M., 2007. Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, Volume 22, pp. 782-807.

Guta, A. J., 2014. The role and importance of the business plan. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 14(2), pp. 119-126.

Harvard, 2007. *Creating a Business Plan*. [Online]

Available at: [http://crp.t-](http://crp.t-21.org/app/webroot/img/files/fe141c07e32ea476630885375f76c563.pdf)

[21.org/app/webroot/img/files/fe141c07e32ea476630885375f76c563.pdf](http://crp.t-21.org/app/webroot/img/files/fe141c07e32ea476630885375f76c563.pdf)

[Acedido em 27 Fevereiro 2016].

Honing, B., 2004. Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3(3), pp. 258-273.

Honing, B. & Karlsson, T., 2004. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1), pp. 29-48.

IAPMEI, 2013. *Como elaborar um plano de negócios: o seu guia para um projecto de sucesso*. [Online]

Available at:

<http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>

[Acedido em 6 Março 2016].

INEa, 2015. *Anuário Estatístico 2014*. [Online]

Available at:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=249353419&DESTAQUEStema=55466&DESTAQUESmodo=2

[Acedido em 10 Março 2016].

INEb, 2015. *Envelhecimento da população residente em Portugal e na União Europeia*. [Online]

Available at:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=224679354&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

[Acedido em 24 Outubro 2015].

JoséDeMello, 2016. *Residências Domus Vida*. [Online]

Available at:

<http://www.jmellors.pt/Section/Residencias+Assistidas%5CDomus+Vida+Junqueira>

[Acedido em 28 Março 2016].

Karlsson, T. & Honig, B., 2009. Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, 24(1), pp. 27-45.

Kotler, P. & Armstrong, G., 2008. *Principles of Marketing*. 12 ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kuratko, D. F., 2009. *Entrepreneurship: Theory, process & practice*. 8ª ed. Mason, OH: Cengage/ Southwestern Publishers.

Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B., 2009. Strategic Entrepreneurship Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), pp. 1-17.

Maslauskaite, V. & Koumpis, A., 2011. *Financial Analysis of Business Plan*. s.l., MIBES.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2014. *Criar Modelos de Negócios*. 6ª ed. New Jersey: D. Quixote.

Pedro, C., 2014. *Portugal tem a quarta maior percentagem de idosos na União Europeia*. [Online]

Available at:

http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/o_retrato_dos_idosos_em_portugal_que_ja_sao_mais_de_dois_milhoes.html

[Acedido em 1 Maio 2016].

Pinson, L., 2008. *Anatomy of a business plan*. 7ª Edição ed. Tustin, CA: Out of your mind... And into the marketplace.

PORDATA, 2014. *Pensionistas de velhice da Segurança Social: total e por grupo etário - Portugal*. [Online]

Available at:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Pensionistas+de+velhice+da+Seguran%C3%A7a+Social+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-97>

[Acedido em 23 Março 2016].

PORDATA, 2015. *Indivíduos com 16 e mais anos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por grupo etário - Portugal*. [Online]

Available at:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Indiv%C3%ADduos+com+16+e+mais+anos+que+utilizam+computador+e+Internet+em+percentagem+do+total+de+indiv%C3%ADduos+por+grupo+et%C3%A1rio-1139>

[Acedido em 1 Maio 2016].

PORDATA, 2016. *População residente: total e por grandes grupos etários - Portugal*. [Online]

Available at:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+gra>

ndes+grupos+et%C3%A1rios-513

[Acedido em 28 Maio 2016].

Porter, M. E., 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

ResidênciasMontepio, 2016. *Montepio Residências*. [Online]

Available at: <http://www.residenciasmontepio.pt/institucional/resid%C3%A2ncias-montepio.aspx>

[Acedido em 23 Março 2016].

Soares, M., 2013. *Um em cada dez idosos espera um ano para ter vaga num lar*.

[Online]

Available at: <https://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-em-cada-dez-idosos-espera-um-ano-para-ter-vaga-num-lar-1589162>

[Acedido em 5 Abril 2016].

Valle dos Reis, 2016. *Valle dos Reis*. [Online]

Available at: <http://www.valledosreis.com/>

[Acedido em 6 Abril 2016].

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., 1998. *Strategic Management and Business Policy*. 6 ed. s.l.:World Student Series.

ANEXOS

ANEXO I – Preços da Concorrente Casas da Cidade

Tabela I: Preços das Residências Casas da Cidade Lisboa

Modalidade de Adesão	Direito de Utilização Vitalícia 65+ anos		Direito de Utilização Vitalícia 80+ anos		Direito de Utilização Temporária
	Admissão	Mensalidade	Admissão	Mensalidade	Mensalidade
T0 - 39m² a 82m²	De 78.000 a 128.800		De 53.000 a 87.600		
1º residente		1.690		1.690	2.500
2º residente		1.015		1.015	1.015
T1 - 64m² a 95m²	De 115.400 a 144.300		De 78.500 a 98.100		
1º residente		1.895		1.897	2.945
2º residente		1.135		1.135	1.135
T2 - 88m² a 132m²	De 161.000 a 232.000		De 96.600 a 139.200		
1º residente		2.030		2.030	3.440
2º residente		1.210		1.210	1.210

Fonte: (Casas da Cidade Residência Sénior, 2016)

ANEXO II – Inquérito

O presente inquérito insere-se no Trabalho Final de Mestrado, do Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa, tendo como finalidade estudar as escolhas dos potenciais clientes e potenciais utilizadores em serviços de apoio a idosos. No preenchimento do inquérito, é importante ser honesto e objetivo, uma vez que não existem respostas certas ou erradas. Todas as informações serão tratadas com a maior confidencialidade.

PARTE I - Avaliação Sócio-demográfica e Sócio-económica

1. Sexo:

Feminino ____

Masculino ____

2. Estado Civil:

Solteiro ____

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Casado/União de facto ____

Viúvo ____

Divorciado/Separado ____

3.Nacionalidade: _____

4.Idade: _____

5.Escolaridade:

Nunca frequentou ____

1º Ciclo incompleto/ Ensino primário incompleto ____

1º Ciclo/ Ensino primário completo ____

2º Ciclo/ Ensino preparatório completo ____

3º Ciclo/ Ensino secundário completo ____

Bacharelato/Licenciatura ____

Mestrado ____

Doutoramento ____

6.Situação Profissional

Ativa

Ativa a tempo parcial

Reformado

Desempregado

7.Profissão (ou última profissão exercida): _____

8.Tipo de Residência:

Domicílio próprio

Domicílio familiar

Instituição

Outro: _____

9.Freguesia de Residência: _____

10.Escalões de rendimento mensal líquido:

Sem rendimentos ____

Inferior ao salário mínimo nacional (<530€) ____

Entre 530€ e 795€ ____

Entre 795€ e 1060€ ____

Entre 1060€ e 1590€ ____

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Entre 1590€ e 2120€

Superior a 2120€

PARTE II – Respostas Sociais

1. Em que condição responde às seguintes questões:

Potencial utilizador do serviço: ____

Familiar do potencial utilizador do serviço: ____

2. Caso estivesse à procura de uma resposta para a população sénior, qual a probabilidade de escolher cada uma das opções abaixo:

Serviço de Apoio Domiciliário	Nada Provável	Pouco Provável	Provável	Muito Provável	Certo
Centro de Convívio					
Centro de Dia					
Centro de Noite					
Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas					
Residência					
Lar de Idosos					
O conceito de negócio aqui apresentado					

3. Alguma vez teve necessidade de procurar uma resposta para idosos (Se responder “não”, passe à Parte III)

Sim: ____

Não: ____

4. Qual a frequência de utilização das soluções apresentadas abaixo, quando teve essa necessidade de procura? Onde fez a pesquisa e com que frequência:

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Internet					
Carta Social					
Farmácias					
Centros de Saúde					
Juntas de Freguesia					
Familiares e amigos					
Outro: -----					

PARTE III – Conceito de Negócio

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Considere um novo conceito de resposta para a população idosa, que passa pela criação de uma resposta inovadora, onde o idoso pode viver de forma autónoma e independente, mas com supervisão caso necessário adequada às suas necessidades. Onde possa viver em harmonia, como se estivesse em casa, mas adaptada às suas necessidades e aos seus gostos. Habitação individual com boa vizinhança e acessos e envolvimento adaptados.

1. Qual a probabilidade de utilizar um serviço semelhante ao apresentado?

Nada Provável ____

Pouco Provável ____

Provável ____

Muito Provável ____

Certo ____

2. Classifique a importância dos aspetos listados, segundo o que valorizaria neste tipo de uma resposta social para a população sénior deste género para idosos:

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Formação dos colaboradores					
Profissionalismo dos colaboradores					
Equipa multidisciplinar					
Atendimento personalizado					
Higiene e salubridade das instalações					
<i>Design</i> moderno das instalações					
Local acolhedor					
Ofertas culturais					
Contato com a natureza					

3. Classifique a importância dos serviços listados, segundo o que mais valorizaria numa resposta sénior deste género.

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Lavandaria					
Biblioteca					
Cabeleireiro					

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Restaurante					
Ginásio					
Café					
Horta					
Atividades lúdicas					
Enfermagem					
Serviço médico					

4. Para a localização de uma resposta deste género, como avalia as seguintes regiões:

	Muito má	Má	Indiferente	Boa	Muito boa
Urbana					
Semiurbana					
Rural					

5. Qual o valor mensal que estaria disposto a despende para uma resposta deste género:

Até 750€ ____

Entre 750€ e 1000€ ____

Entre 1000€ e 1250€ ____

Entre 1250€ e 1500€ ____

Entre 1500€ e 1750€ ____

Entre 1750€ e 2000€ ____

Entre 2000€ e 2250€ ____

Entre 2250€ e 2500€ ____

Superior a 2500€ ____

6. Qual o valor que estaria disposto a pagar inicialmente de forma a diminuir as mensalidades.

Até 10 000€ ____

Entre 10 000€ e 20 000€ ____

Entre 20 000€ e 30 000€ ____

Entre 30 000€ e 40 000€ ____

Entre 40 000€ e 50 000€ ____

Superior a 50 000€ ____

Não estaria disposto a dar nenhum valor inicial ____

ANEXO III – Estudo de Mercado

Gráfico I – Amostra completa

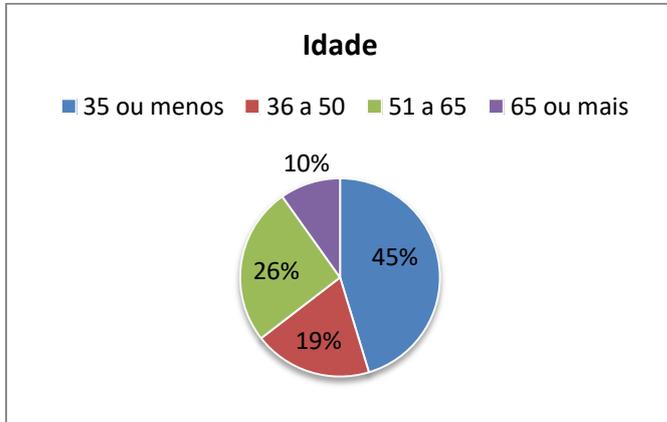


Gráfico II – Amostra completa

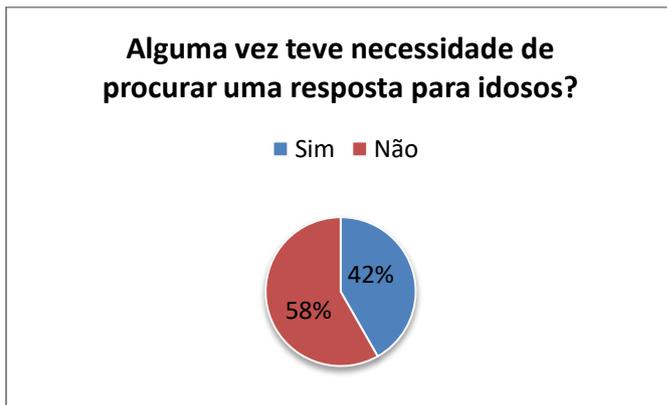
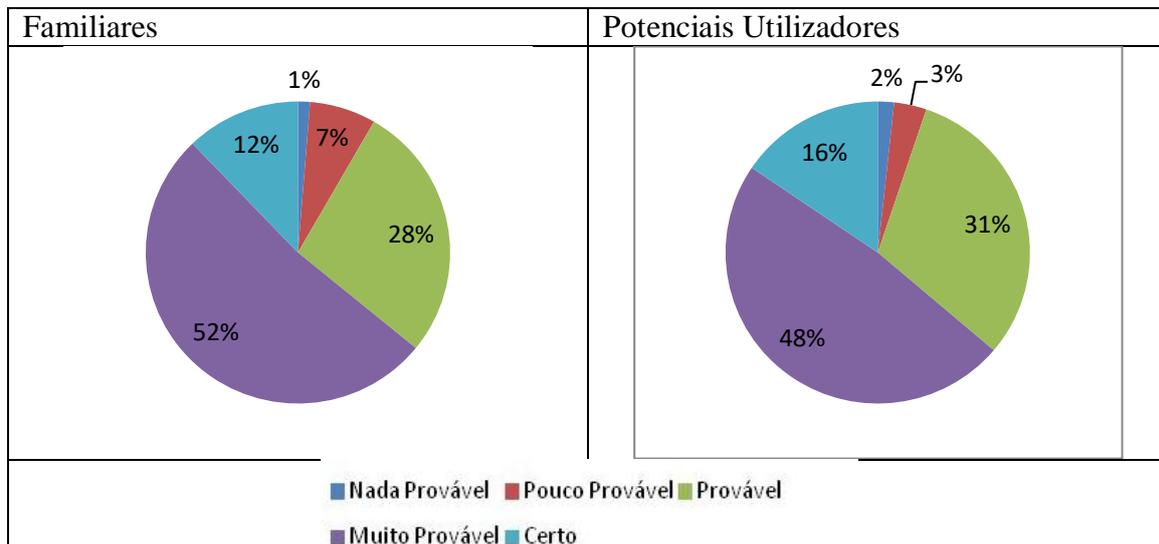


Gráfico III – Probabilidade de Usar Serviço Semelhante



Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela I – “Classifique a importância dos aspetos listados, segundo o que valorizaria numa resposta para a população sénior deste género.”

Aspetos	Média de Pontuação	Avaliação Qualitativa
Equipa Multidisciplinar	4,36	Importante
Profissionalismo dos colaboradores	4,51	Muito Importante
Formação dos colaboradores	4,46	Importante
Higiene e salubridade das instalações	4,53	Muito Importante
Atendimento personalizado	4,32	Importante
Design moderno das instalações	3,48	Indiferente
Local acolhedor	4,35	Importante
Ofertas culturais	4,06	Importante
Contato com a natureza	4,10	Importante

Tabela II – “Classifique a importância dos serviços listados, segundo o que mais valorizaria numa resposta sénior deste género.”

Serviços	Média de Pontuação	Avaliação Qualitativa
Lavandaria	4,17	Importante
Biblioteca	3,93	Importante
Cabeleireiro	3,57	Importante
Restaurante	3,66	Importante
Ginásio	3,93	Importante
Café	3,74	Importante
Horta	3,76	Importante
Atividades Lúdicas	4,28	Importante
Enfermagem	4,54	Muito Importante
Serviço Médico	4,54	Muito Importante

Gráfico IV: Familiares de Potenciais Utilizadores do Serviço

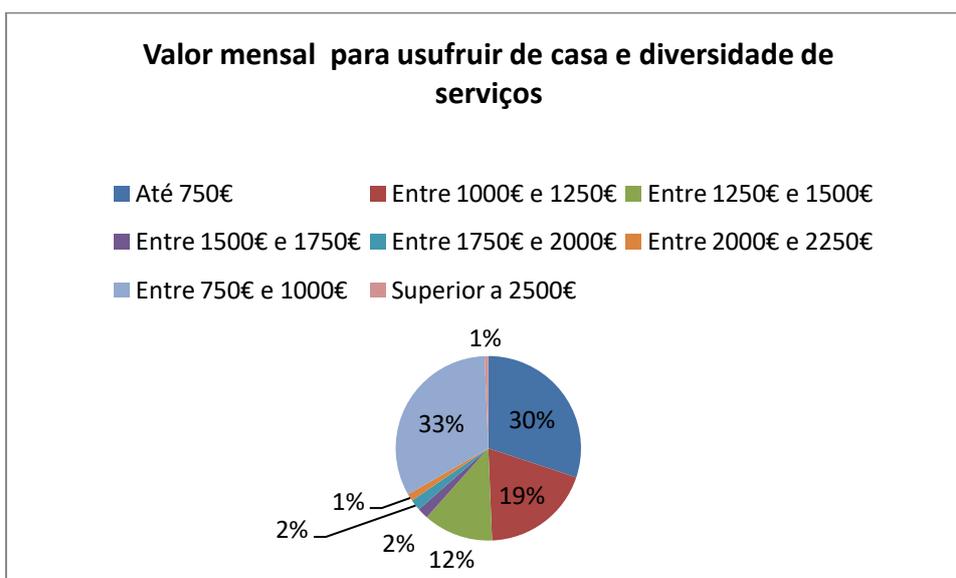
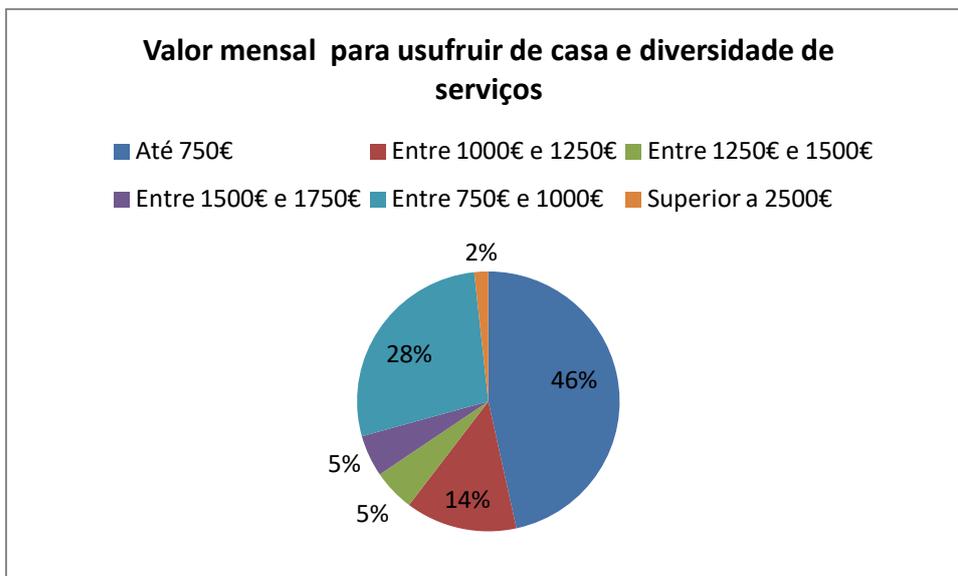


Gráfico V: Potenciais Utilizadores de Serviços



ANEXO IV – Plano Financeiro

Tabela I: Aquisições

Aquisições	Preço Unitário €	Unidades	Preço total €
Terreno 1 hectare	50.000	1	0
Preparação do terreno; lajes; 20 casas “chave na mão”; modulares; sede.	450.000,00	1	450.000,00
Casas			
Quarto			
Mesa de cabeceira	14,99	40	599,60
Cama electrica articulada	230,00	40	9.200,00
Colchão viscoelástico	150,00	40	6.000,00
Conjunto de cama	17,00	80	1.360,00
Edredão	4,99	50	249,50
Capa de Edredão	6,99	40	279,60
Almofadas	3,99	40	159,60
WC			
Toalha de Banho	6,99	80	559,20
Toalha de Rosto	4,99	80	399,20
Toalha bidé	0,69	80	55,20
Sala e Kitchenett			
Sofá cama 2 lugares	149,00	20	2.980,00
Mesa de refeições	59,99	20	1.199,80
Cadeira	9,99	40	399,60
TV LED HD	199,99	20	3.999,80

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Serviço 12 peças	12,00	10	120,00
Copos pack de 6	4,99	12	59,88
Faqueiro 24 peças	9,99	7	69,93
Trem de cozinha 3 peças	9,99	20	199,80
Utensílios de cozinha 3 peças	0,99	20	19,80
Sede			
<u>Receção e Gabinetes</u>			
Armário para pastas	129,00	1	129,00
Secretária	39,99	3	119,97
Cesto de papéis	0,99	3	2,97
Estante	99,99	1	99,99
Marquesa Simples	181,00	1	181,00
Cadeira giratória	39,99	3	119,97
Cadeira (Sala de Reuniões)	9,99	6	59,94
Mesa (Sala de Reuniões)	89,99	1	89,99
Portátil 15.6"	449,99	2	899,98
<u>Enfermaria</u>			
Cama electrica articulada	230,00	2	460,00
Colchão viscoelástico	150,00	2	300,00
Biombo Duplo com rodas	112,50	1	112,50
Suporte de soro com rodas	61,50	1	61,50
Tensiómetro	60,00	1	60,00
Termómetro digital	4,75	1	4,75
Balança com medidor de massa corporal	53,00	1	53,00
Cesto de papéis	0,99	1	0,99
<u>Ginásio</u>			
Barras paralelas	263,60	1	263,60
Auto passivo	87,90	1	87,90
Estrado ou colchão elevado	456,90	1	456,90
Aparelho TENS	110,85	1	110,85
Pedaleira Manual	33,00	1	33,00
Cesto de papéis	0,99	1	0,99
<u>Cozinha</u>			
Panelas	29,99	6	179,94
Facas de cozinha	9,99	4	39,96
Bancada de cozinha com armário	800,00	1	800,00
Lava-loiça	210,00	1	210,00
Fogão	909,99	1	909,99
Arca vertical c/indicador de temperatura	2.279,00	1	2.279,00
Frigorifico c/ indicador de temperatura	1.299,00	1	1.299,00
Caixote do lixo c/pedal	15,99	2	31,98
Máquina de lavar loiça	539,99	1	539,99
<u>Restaurante</u>			
Mesa de refeições	59,99	6	359,94
Cadeira	9,99	24	239,76

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Móvel aparador	199,00	1	199,00
Máquina de café (cápsulas)	69,99	1	69,99
Chávenas de café 6 unidades	9,99	4	39,96
Serviço 12 peças	12,99	10	129,90
Copos pack de 6	4,99	12	59,88
Faqueiro 24 peças	9,99	7	69,93
Lavandaria			
Máquina de lavar roupa 10kg	699,00	2	1.398,00
Máquina de secar roupa 10kg	449,99	2	899,98
Tábua de engomar	34,99	1	34,99
Ferro com caldeira	99,99	1	99,99
Biblioteca			
Estante	99,99	1	99,99
Poltrona	29,99	2	59,98
Sofá 2 lugares	79,99	1	79,99
Cabeleireiro			
Cadeira	9,99	2	19,98
Rampa de lavagem	350,00	1	350,00
Carro de apoio	29,99	1	29,99
Cesto de papéis	0,99	1	0,99
Vestiários funcionários			
Armário Vestiário Triplo	256,35	2	512,70
Fardas	22,70	14	317,80
Batas	15,00	2	30,00
Cesto de papéis	0,99	1	0,99
Viatura			
Renault Kangoo, 2010, Diesel	5.950,00	1	5.950,00
Publicidade			
Website	500,00	1	500,00
Cartões de visita	40,00	100	40,00
Folhetos tripartidos	180,00	1500	180,00
		TOTAL:	499.682,89

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela II: FSE Variáveis - Cozinha

Ano	Residentes	Preço por refeição						Total/dia	Total/mês	Total/ano
		Pequeno-almoço	Lanche Manhã	Almoço	Lanche	Jantar	Ceia			
		0,80 €	0,20€	2,50€	0,80€	2,50 €	0,20€			
2017	8	6,40	1,60	20,00	6,40	20,00	1,60	56,00	1.736,00	20.832
2018	12	9,60	2,40	30,00	9,60	30,00	2,40	84,00	2.604,00	31.248
2019	16	12,80	3,20	40,00	12,80	40,00	3,20	112,00	3.472,00	41.664
2020	20	16,00	4,00	50,00	16,00	50,00	4,00	140,00	4.340,00	52.080
2021	26	20,80	5,20	65,00	20,80	65,00	5,20	182,00	5.642,00	67.704
2022	30	24,00	6,00	75,00	24,00	75,00	6,00	210,00	6.510,00	78.120

Tabela III: Demonstração de Resultados

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e Serviços Prestados	330.000	285.000	345.000	405.000	547.500	555.000
CMVMC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FSE	42.115	52.531	62.947	73.363	88.987	99.403
Gastos com o pessoal	94.818	109.430	119.347	119.347	146.168	156.082
EBITDA	193.068	123.039	162.707	212.291	312.348	299.515
Gastos/reversões de depreciação e amortização	19.234	19.234	19.234	19.234	17.747	9.000
EBIT (Resultado Operacional)	173.834	103.805	143.473	193.057	294.601	290.515
Juros e rendimentos similares obtidos	2.258	2.425	4.018	5.411	8.216	10.677
Juros e gastos similares suportados	18.072	18.072	15.490	12.909	10.327	7.745
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	158.020	88.158	132.000	185.559	292.490	293.448
Imposto sobre o rendimento no período	33.184	18.513	27.720	38.967	61.423	61.624
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	124.836	69.645	104.280	146.591	231.067	231.824

Tabela IV: Fundo de Maneio

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Clientes	33.825	29.213	35.363	41.513	56.119	56.888
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	4.174	5.242	6.310	7.377	8.979	10.046
Estado	17.917	17.777	20.989	23.840	32.129	32.322
Fundo Maneio Necessário	11.733	6.194	8.064	10.296	15.011	14.519
Investimento em Fundo de Maneio	11.733	-5.539	1.870	2.231	4.716	-492

Plano de Negócios para a Criação de uma “Aldeia Sénior”

Tabela V: Indicadores de Avaliação

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		-14%	21%	17%	35%	1%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	37%	23%	29%	36%	42%	41%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
<i>Return On Investment (ROI)</i>	18%	10%	14%	18%	23%	19%
Rendibilidade do Ativo	26%	16%	20%	23%	29%	24%
Rotação do Ativo	49%	42%	48%	49%	54%	47%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	71%	29%	30%	30%	32%	24%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	26%	36%	48%	60%	71%	80%
Solvabilidade Total	135%	157%	193%	251%	346%	512%
Cobertura dos encargos financeiros	962%	574%	926%	1496%	2853%	3751%
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	3,61	5,07	5,15	5,70	6,01	7,64
Liquidez Reduzida	3,61	5,07	5,15	5,70	6,01	7,64
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
Margem Bruta	287.885	232.469	282.053	331.637	458.513	455.597
Grau de Alavanca Operacional	166%	224%	197%	172%	156%	157%
Grau de Alavanca Financeira	110%	118%	109%	104%	101%	99%

Tabela VI: Mapa de *Cash Flows* Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	137.329	82.006	113.343	152.515	232.735	229.507
Depreciações e amortizações	19.234	19.234	19.234	19.234	17.747	9.000
Provisões do exercício	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	156.563	101.240	132.577	171.749	250.482	238.507
Investimento/Desinvestimento em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-11.733	5.539	-1.870	-2.231	-4.716	492
CASH FLOW de Exploração	144.830	106.779	130.707	169.51	245.766	238.999
Investimento/Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	-499.683	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Free cash-flow	-354.853	106.779	130.707	169.518	245.766	238.999
CASH FLOW acumulado	-354.853	-248.074	-117.367	52.150	297.916	536.916

Tabela VII: Avaliação do Projeto

Na perspetiva do INVESTIDOR	
VAL	482.809€
TIR	n.a.
Pay Back Period	0 anos
Na perspetiva do PROJETO	
VAL	401.552€
TIR	34%
Pay Back Period	3 anos