



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Villa Policarpo, envelhecer com qualidade e luxo

Discente: Diogo Policarpo

Orientador: Professor Doutor Vasco Ribeiro

Projeto Mestrado em Gestão de Empresas

Santarém

Julho, 2023

Agradecimentos

Quero demonstrar o meu grande agradecimento a todos os envolvidos, que contribuíram para a realização deste Projeto de Mestrado, de forma fundamental.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Vasco Ribeiro, a pessoa mais importante no que toca à ajuda facultada, sempre demonstrou disponibilidade para a orientação do projeto através dos seus conhecimentos e experiência, que foram decisivos para alcançar o patamar da excelência, dando sugestões e esclarecendo dúvidas. Um grande agradecimento também para o Professor Doutor Pedro Ramos pela grande ajuda na parte financeira e contabilística.

Ao ISLA, incluindo todo o corpo docente que me permitiu desenvolver todos os conhecimentos necessários para a atingir e realizar esta etapa final e obter o grau de Mestre.

A toda a minha família e amigos pelo apoio motivacional que foi indispensável para concluir este grande marco, ao meu Pai, à minha Mãe, aos meus Avós e ao meu irmão Tiago Policarpo que partilhou comigo toda a caminhada pelo ensino superior, incluindo o Mestrado em Gestão de Empresas.

RESUMO

Este projeto foi elaborado com o intuito da conclusão do Mestrado em Gestão de Empresas, lecionado no ISLA Santarém, tendo como objetivo a obtenção do Grau de Mestre. O envelhecimento demográfico é um tópico cada vez mais presente na atualidade. Assim nasceu a ideia da Villa Policarpo. O projeto Villa Policarpo consiste num negócio de apoio e acolhimento para séniores, será implementado no concelho de Torres Vedras, distrito de Lisboa, e irá inserir-se num segmento de mercado de luxo. Numa primeira parte foi realizada uma revisão da literatura tendo em conta vários temas pertinentes para o projeto, nomeadamente, os idosos e o envelhecimento e negócio inerente a esta faixa etária, a definição de uma estrutura residencial para idosos e a inovação neste setor de negócio. A segunda parte deste projeto debruça-se sobre o plano de negócios da Villa Policarpo, que considera as seguintes etapas: sumário executivo; apresentação e caracterização do negócio; planeamento estratégico; operacionalização do negócio; marketing e vendas e análise de viabilidade económica e financeira, de modo a verificar a viabilidade do negócio bem como assegurar a sua boa gestão. Realizado o plano de negócios da Villa Policarpo é possível afirmar que este negócio apresenta viabilidade a nível estratégico, tático, operacional e financeiro para ser no futuro implementado.

ABSTRACT

This project was designed with the aim of completing the Master's Degree in Business Management, taught at ISLA Santarém, with the objective of obtaining a Master's Degree. Demographic aging is an increasingly present topic today. Thus was born the idea of Villa Policarpo. The Villa Policarpo project consists of a support and hospitality business for seniors, will be implemented in the municipality of Torres Vedras, district of Lisbon, and will be inserted in a luxury market segment. In the first part, a literature review was carried out taking into account several topics relevant to the project, namely the elderly and aging and the business inherent in this age group, the definition of a residential structure for the elderly and innovation in this business sector. The second part of this project focuses on Villa Policarpo's business plan, which considers the following steps: executive summary; presentation and characterization of the business; strategic planning; operationalization of the business; marketing and sales and analysis of economic and financial viability, in order to verify the viability of the business as well as ensure its good management. Once Villa Policarpo's business plan has been completed, it is possible to state that this business is viable at a strategic, tactical, operational and financial level to be implemented in the future.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Os idosos e o negócio inerente.....	3
2.1.1. <i>O envelhecimento, o negócio do futuro</i>	3
2.1.2. <i>Definição de ERPI</i>	4
2.1.3. <i>A inovação nas empresas de apoio e acolhimento aos idosos</i>	6
2.2. Negócio.....	7
2.2.1. <i>Conceito de negócio</i>	7
2.2.2. <i>Enquadramento jurídico e legal</i>	7
2.3. Plano de negócios	7
2.3.1. <i>Plano de negócios e suas vertentes</i>	7
2.3.2. <i>Estratégia</i>	8
2.3.2.1. <i>Conceito</i>	8
2.3.2.2. <i>Definição de visão, missão e valores</i>	8
2.3.2.3. <i>Objetivos estratégicos</i>	9
2.3.3. <i>Planeamento estratégico</i>	9
2.3.3.1. <i>Conceito</i>	9
2.3.3.2. <i>Ferramentas de planeamento estratégico</i>	10
2.3.4. <i>Operacionalização do negócio</i>	10
2.3.4.1. <i>Caracterização do negócio</i>	11
2.3.5. <i>Marketing e vendas</i>	11
2.3.5.1. <i>Marketing</i>	11
2.3.5.2. <i>Vendas</i>	11
2.3.6. <i>Viabilidade económico-financeira</i>	11

2.3.6.1. <i>Investimento e financiamento</i>	12
2.3.6.2. <i>Cash-flow, balanços e rácios</i>	12
2.3.6.3. <i>Ferramentas de viabilidade económico-financeira</i>	13
3. METODOLOGIA	15
4. PLANO DE NEGÓCIOS	17
4.1. Sumário executivo	17
4.2. Apresentação e caracterização do negócio.....	18
4.2.1. <i>Conceito de negócio</i>	18
4.2.2. <i>Enquadramento jurídico</i>	18
4.2.3. <i>Enquadramento legal/licenciamento</i>	19
4.2.4. <i>Missão</i>	19
4.2.5. <i>Visão</i>	19
4.2.6. <i>Valores</i>	20
4.2.7. <i>Localização</i>	20
4.2.8. <i>Objetivos do conceito de negócio</i>	20
4.2.9. <i>Nome, logótipo e slogan</i>	20
4.2.10. <i>Inovação</i>	21
4.2.11. <i>Público alvo</i>	22
4.2.12. <i>Mercados alvo</i>	22
4.2.13. <i>Dados estatísticos da procura</i>	23
4.3. Planeamento estratégico.....	23
4.3.1. <i>Análise da concorrência (direta/indireta)</i>	23
4.3.2. <i>Análise PESTEL</i>	23
4.3.3. <i>Modelo 5 forças de Michael Porter</i>	24
4.3.4. <i>Análise SWOT E TOWS</i>	25
4.3.5. <i>Análise 5W2H</i>	27

4.3.6. <i>Análise SMART</i>	28
4.3.7. <i>Canvas business model</i>	29
4.3.8. <i>Critérios ESG</i>	30
4.3.9. <i>Fatores críticos de sucesso</i>	31
4.3.10. <i>Key performance indicators</i>	31
4.4. Operacionalização do negócio	32
4.4.1. <i>Recursos humanos</i>	32
4.4.2. <i>Descrição das áreas de negócio</i>	39
4.4.3. <i>Plantas de arquitetura</i>	40
4.4.4. <i>Tipologia dos serviços</i>	45
4.4.5. <i>Funcionamento dos serviços</i>	45
4.4.6. <i>Infraestruturas de apoio</i>	46
4.4.7. <i>Logística e equipamentos</i>	46
4.4.8. <i>Fornecedores</i>	50
4.4.9. <i>Parceiros</i>	51
4.5. Marketing e vendas	52
4.5.1. <i>Posicionamento</i>	52
4.5.2. <i>Segmentação</i>	52
4.5.3. <i>Marketing mix</i>	52
4.6. Análise de viabilidade económica e financeira.....	53
4.6.1. <i>Sistema/programa de incentivos</i>	53
4.6.2. <i>Plano de investimento</i>	57
4.6.3. <i>Plano de financiamento</i>	58
4.6.4. <i>Demonstração de resultados provisionais</i>	58
4.6.5. <i>Balanço patrimonial provisional</i>	62
4.6.6. <i>Análise de ratios económicos-financeiros</i>	63

4.6.7. <i>Conceção do balanço funcional</i>	64
5. CONCLUSÃO	65
5.1. Conclusões	65
5.2. Limitações do projeto	65
5.3. Implicações práticas para o setor	65
5.4. Sugestões futuras	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

Índice de Figuras

Figura 1 – Logótipo	21
Figura 2 – Planta do terreno/urbanização com a Villa Policarpo	40
Figura 3 – Sugestão de planta do interior da Villa Policarpo	41
Figura 4 – Sugestão do exterior do edifício principal da Villa Policarpo	42
Figura 5 – Sugestão do exterior do edifício principal da Villa Policarpo	43
Figura 6 – Sugestão do exterior do edifício principal da Villa Policarpo	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise Pestel	24
Tabela 2 - Modelo de 5 forças de Michael Porter.....	25
Tabela 3 – Análise SWOT e TOWS	26
Tabela 4 - Análise 5W2H	27
Tabela 5 – Distribuição dos funcionários por turno.....	37
Tabela 6 – Exemplo do planeamento semanal de turnos para os ajudantes de ação direta.....	38
Tabela 7 – Exemplo do planeamento semanal de turnos para os empregados auxiliares.....	38
Tabela 8 – Equipamento quarto dos utentes.....	47
Tabela 9 – Equipamento refeitório/cozinha.....	47
Tabela 10 – Equipamento sala de estar	48
Tabela 11 – Equipamento casa de banho/higiene.....	49
Tabela 12 – Equipamento médico/ gabinete médico.....	49
Tabela 13 – Equipamento secretaria e gabinete Direção	50
Tabela 14 – Fornecedores.....	51
Tabela 15 – Matriz de vendas.....	60
Tabela 16 – Net income.....	61
Tabela 17 – Balanço patrimonial provisional.....	62
Tabela 18 – Análise de ratios económicos-financeiros.....	63

Tabela 19 – Balanço Funcional..... 64

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais Portugal apresenta uma população idosa, sobrecarregando as ERPIs existentes e ocupando as listas de espera destas. Portugal não possui infraestruturas suficientes para dar resposta à necessidade cada vez mais emergente da população idosa, o que leva muitas vezes os familiares a optarem por Lares ilegais sem qualquer tipo de condições físicas ou humanas, ou optarem por deixar os idosos sozinhos nas suas habitações sem terem acesso aos cuidados necessários à sua condição de saúde, deste modo os idosos não conseguem usufruir de uma boa qualidade de vida, com dignidade, felicidade e com o carinho que merecem.

Devido a esta grande necessidade e lacuna encontrada na nossa sociedade, optei por desenvolver um plano de negócios de uma ERPI, para diminuir o mais possível esta lacuna. Este projeto é o trabalho de conclusão do Mestrado em Gestão de Empresas, lecionado no ISLA Santarém, com o intuito de obtenção do Grau de Mestre, mas também com o objetivo de pôr em prática os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares lecionadas ao longo deste Mestrado.

Villa Policarpo será o nome da futura nova resposta social no nosso país, onde os utentes poderão usufruir de cuidados de excelência alienados a uma infraestrutura de luxo, deste modo promovendo o seu bem-estar físico, psíquico, emocional e espiritual, proporcionando assim uma ótima qualidade de vida aos seus clientes.

A Villa Policarpo irá inserir-se num segmento de mercado de luxo e irá revolucionar completamente o mercado das residências de idosos. Com piscina, campo de ténis, moradias privadas e muito mais podendo usufruir do contraste harmonioso entre a natureza e a arquitetura moderna. A Villa Policarpo pretende ser uma referência a nível nacional no que toca ao apoio e acolhimento de pessoas idosas.

Este projeto assenta nos seguintes objetivos:

- Elaborar o plano de negócios de uma empresa inovadora na área do acolhimento de idosos;

- Compreender e abordar os temas relacionados com o mercado associado ao acolhimento de idosos e suas respostas sociais;
- Definir o modelo e o tipo de negócio;
- Criar o plano de marketing, financeiro, operacional e estratégico para a empresa;
- Elencar os pontos fortes e pontos fracos do negócio, bem como os riscos e oportunidades de mercado;
- Comprovar a viabilidade financeira desta empresa;
- Estabelecer a estratégia de funcionamento da empresa.

Cada capítulo e subcapítulo, deste projeto, darão resposta aos objetivos estabelecidos, com o intuito de criar uma empresa bem-sucedida, rentável e bem estabelecida no seu contexto de atuação, alicerçada no presente projeto, através do respetivo plano de negócios.

Este trabalho está dividido em 4 grandes capítulos, sendo o primeiro a Revisão da Literatura, onde será utilizada bibliografia sobre a área dos cuidados de saúde a idosos e a necessidade de respostas sociais para estes, bem como bibliografia sobre como elaborar um plano de negócios. No segundo capítulo está inserida a metodologia. O terceiro capítulo é o desenvolvimento do Plano de Negócios da Villa Policarpo. E o quarto e último capítulo é onde se encontra a conclusão deste trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Os idosos e o negócio inerente

2.1.1. *O envelhecimento, o negócio do futuro*

O envelhecimento demográfico é um tópico cada vez mais presente na atualidade, pois inclui diversos desafios políticos e sociais. Segundo os resultados provisórios dos censos de 2021, publicados em dezembro de 2021, pelo Instituto Nacional de Estatística, o índice de envelhecimento agravou-se substancialmente desde o início do século. Existem, atualmente, 182 idosos por cada 100 jovens (ou seja índice de envelhecimento 182%), sendo 128% em 2011 e 102% em 2001. Um quarto da população portuguesa tem mais de 65 anos (23.4 %), sendo Portugal o terceiro país mais envelhecido do mundo (Azevedo, 2022).

Uma das mudanças mais marcantes na população mundial, no século atual, é o aumento significativo observado na população idosa. Além do notável prolongamento da vida humana e do aumento da esperança média de vida, estudos estatísticos sobre o envelhecimento mostram que a população idosa está a aumentar em todo o mundo (Kinsella & Velkoff, 2001). O aumento da população idosa trouxe problemas como proteção, assistência, remuneração suficiente, reembolso das despesas com a saúde e oportunidades de emprego para idosos, e os serviços a serem prestados em casa e nas instituições tornaram-se importantes para os idosos (Celik, 2022).

Além disso, como resultado da dependência do idoso em relação aos outros, surgem problemas físicos, psicológicos e económicos nos indivíduos e, como resultado desses problemas, a perspetiva da sociedade sobre o envelhecimento muda. A perspetiva de mudança reflete sobre atitudes e comportamentos em todos os processos de interação com os idosos (Almenderez et al. 2003; Adibelli, 2010; Kalinkara 2016). Segundo a Organização Mundial de Saúde (2002), a proporção de pessoas acima de 60 anos está a crescer rapidamente em todo o mundo. Este cenário também é visível em Portugal. O índice de envelhecimento em Portugal quase duplicará, passando de 159 para 300 idosos por cada 100 jovens, em 2080, em resultado do decréscimo da população jovem e do aumento da população idosa. A região mais envelhecida em 2080 será a Região Autónoma da Madeira, com este índice a atingir os 429 idosos por cada 100 jovens, e a região menos envelhecida será o Algarve, com um índice de 204 (INE, 2020). A velhice é um processo que envolve

transformações físicas impossíveis de prevenir em indivíduos e inclui áreas como ambiente social, saúde e economia (Celik, 2022).

A vida das pessoas idosas não é apenas afetada pela saúde. No processo de envelhecimento, fatores económicos, sociais e ambientais moldam a vida do idoso. Com a transformação dos tipos de família extensa tradicional para a estrutura familiar nuclear, ocorreram mudanças significativas na comunicação entre o idoso e a família. Razões como o crescente papel das mulheres na vida empresarial e a migração das áreas rurais para as cidades afetam as estruturas familiares. Essas mudanças sociais trazem consigo novos problemas. Tentar entender os idosos, ver os idosos como eles são e viver uma vida de qualidade sem a discriminação e exclusão dos idosos contribuirá de maneira importante para a integração e o desenvolvimento da sociedade a longo prazo (Celik, 2022).

2.1.2. Definição de ERPI

O progressivo envelhecimento demográfico é um fenómeno marcante da sociedade moderna. Sendo um fenómeno biológico, psicológico e social, o aumento da longevidade, nem sempre corresponde a um nível de bem-estar ou a um grau de autonomia que possibilite aos mais velhos uma vida de acordo com as suas necessidades e expectativas (ISS, 2011).

O conceito de envelhecimento ativo e saudável, consiste em a pessoa idosa permanecer autónoma e capaz de cuidar de si própria, no seu meio natural de vida, ainda que com recurso a apoios, tanto quanto possível. Porém a realidade mostra que há um número considerável de pessoas idosas que não encontram uma resposta adequada às suas necessidades. Na ausência de resposta no seu meio natural de vida, a pessoa idosa necessita das respostas sociais para que as dimensões física, psíquica, intelectual, espiritual, emocional, cultural e social da vida de cada indivíduo possam por ele ser desenvolvidas sem limitações dos seus direitos fundamentais à identidade e à autonomia (ISS, 2011). Assim, é frequente a necessidade de recorrer a essas respostas sociais, em que se inclui o alojamento em Estrutura Residencial, a título temporário ou permanente (ISS, 2011).

A estrutura residencial constitui-se como uma Resposta Social, destinada a alojamento coletivo, num contexto de “residência assistida”, para pessoas com idade correspondente à idade estabelecida para a reforma, ou outras em situação de maior risco de

perda de independência e/ou de autonomia que, por opção própria, ou por inexistência de retaguarda social, sem dependências causadas por estado agravado de saúde do qual decorra a necessidade de cuidados médicos e paramédicos continuados ou intensivos, pretendem integração em estrutura residencial, podendo aceder a serviços de apoio biopsicossocial, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento sadio, autónomo, ativo e plenamente integrado (ISS, 2011).

A estrutura residencial para pessoas idosas (ERPI) destina-se a pessoas a partir dos 65 anos, ou em casos excecionais, pessoas com menos de 65 anos (a considerar caso a caso). Uma ERPI é um equipamento social que visa o alojamento coletivo, temporário ou permanente, em sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem (ISS, 2017), cujos principais objetivos são: proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas; contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo; criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar; e potenciar a integração social (ISS, 2017).

Progressivamente, tais necessidades impulsionam as famílias a solicitar cuidados formais de longa duração junto de entidades promotoras de apoio à pessoa idosa (Comissão Europeia [CE], 2021; Ferreira da Silva et al., 2020). Neste sentido, o número de ERPI em Portugal tendem a proliferar gradualmente (Pimentel, 2012). Estas circunstâncias fazem aumentar a procura das famílias pelas respostas sociais formais, nomeadamente as ERPI (Lopes et al., 2018). Por isso, o aumento da procura de ajuda e apoios institucionais e a emergência de um vasto setor privado ganham um novo espaço na sociedade (Crispim, 2021).

Face ao aumento da concorrência e aos pagamentos restritivos dentro da indústria de lares de idosos, estes enfrentam o duplo desafio de oferecer cuidados de alta qualidade, mantendo a sustentabilidade financeira. Portanto, uma compreensão detalhada entre qualidade e desempenho financeiro é imperativo. Os resultados da pesquisa de Weech-Maldonado (2019), fornecem evidências de uma relação entre qualidade e desempenho financeiro. As empresas podem optar por seguir uma de duas estratégias distintas para melhorar o seu desempenho financeiro ao longo do tempo, liderança em custo ou diferenciação de produto. A qualidade de cuidados prestados por um lar de idosos pode ser a chave por trás da implementação bem-sucedida de qualquer estratégia. A prestação de

cuidados de alta qualidade pode permitir que os lares de idosos se tornem mais eficientes e ter receitas mais altas devido à maior qualidade (Weech-Maldonado, 2019).

2.1.3. *A inovação nas empresas de apoio e acolhimento aos idosos*

No contexto organizacional, as inovações são uma importante força motriz (Kraus, 2016) ao assegurar comportamentos adaptativos e mudanças na organização para manter ou melhorar sua performance (Damanpour et al., 2009). A inovação pode ser entendida como meio de operar mudanças nas organizações que, por sua vez, representam respostas dadas por elas às alterações ambientais ou como ação preventiva para influenciar o ambiente (Damanpour, 1991).

As organizações, em geral, adotam as inovações continuamente ao longo do tempo à medida que o ambiente muda (Damanpour, 1988). As atividades de inovação são, em regra, uma maneira de se adaptar às mudanças e de explorá-las como oportunidades empresariais (Craig & Dibrell, 2006).

A capacidade das organizações para inovar é um requisito fundamental para a renovação e sobrevivência organizacional (March, 1991; Zahra & Covin, 1994; Gunday et al., 2011), além de criar valor e sustentar a vantagem competitiva das organizações. Representa o processo central de renovação em qualquer organização (Bessant et al., 2005). As organizações inovam e promovem a inovação para sustentar sua posição competitiva e fortalecê-la ao caracterizar-se como política chave e questão estratégica (Baregheh et al., 2009; Hillen & Lavarda, 2020)

Assim, as ERPIs devem maximizar a inovação, uma vez que esta se apresenta como um dos principais fatores que influenciam positivamente a competitividade e o desenvolvimento económico (Skogstad & Leifer, 2011). Empresas que incrementam a inovação procuram melhoria na produtividade, tornando a sua economia mais eficiente (Pinsky et al., 2015; Barbosa et al., 2019).

2.2. Negócio

2.2.1. *Conceito de negócio*

Um negócio é uma atividade económica com o intuito de gerar lucro pela produção de bens ou fornecimento de serviços. O objetivo principal de um negócio é gerar lucro, isto é, cobrir as despesas e gerar valor extra despesas resultando em ganhos para a empresa. Tornando assim o negócio viável financeiramente (Marcondes, 2023).

Os negócios têm diversos objetivos e finalidades, como gerar receitas, estimular a economia, criar postos de trabalho, a título de exemplo (Marcondes, 2023).

2.2.2. *Enquadramento jurídico e legal*

As empresas regem-se pelo direito privado – Código das Sociedades Comerciais - com as especificidades decorrentes do mencionado decreto-lei, dos diplomas que procedam à sua criação ou constituição e dos respetivos estatutos (DGTF, 2023).

Atendendo não só à importância do Sector Empresarial do Estado (SEE), no contexto do funcionamento da economia e na disponibilização, aos cidadãos, de um conjunto importante de bens e serviços essenciais, mas igualmente às especificidades de transparência, rigor e respeito pelas regras da concorrência associadas à participação pública no capital. O SEE possui um enquadramento legal próprio, integrado no Decreto-Lei nº 133/2013, de 3 de outubro, que aprova o novo regime jurídico do sector público empresarial (DGTF, 2023).

2.3. Plano de negócios

2.3.1. *Plano de negócios e suas vertentes*

O plano de negócios é um documento usado para descrever o modelo de negócio que sustenta a empresa. É um processo de aprendizagem e autoconhecimento que permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (Dornelas, 2015; Silva & Patrus, 2017).

2.3.2. *Estratégia*

2.3.2.1. *Conceito*

A Estratégia é um plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho a ser seguido para levar a organização de um estado atual para um estado futuro desejado. Nesse contexto, as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e as criam estratégias pretendidas que podem ser adaptadas durante o percurso de implementação (Lobato, 2015).

2.3.2.2. *Definição de visão, missão e valores*

Visão, no contexto organizacional, a visão descreve a parte do planejamento estratégico em que a empresa define o que espera ser/realizar, pelo que orienta os colaboradores para o futuro, sem se distanciar da realidade da empresa. Estabelece a relação do cenário atual da empresa com o que se pretende alcançar a longo prazo, mostra quais resultados a atingir e que trabalho deve ser realizado para a obtenção desses resultados, ou seja, determina de que forma se devem utilizar os recursos para seguir uma trajetória (Oliveira, 2009). Ao estabelecer a visão é essencial que sejam respondidas questões como: onde se quer chegar?; quando? e como?. Oliveira (1998) descreve a Visão como a forma pela qual a organização se vê no futuro, dentro mercado e da comunidade, no meio ambiente onde se insere e onde presta serviços, de maneira a considerar-se tanto como entidade isolada, como em comparação com as restantes organizações, concorrentes ou não (Ferreira, 2016).

Missão, segundo Terence (2002), é uma atividade que determina, onde a empresa quer ir assim, a missão deve definir o negócio da empresa de modo sucinto, fornecendo uma visão clara do que a empresa oferece aos seus clientes, como os tipos de produtos ou serviços que fornece. Na missão deve estar estabelecido os propósitos da empresa e a postura estratégica da mesma. Os propósitos da empresa consistem na explicitação dos setores em que a empresa exerce as suas atividades (Ferreira, 2016).

Valores- Valores, no contexto organizacional, são uma parte essencial do planejamento estratégico e são convicções sobre o que se considera importante para a realização de objetivos. Os valores representam a essência da filosofia da organização para alcançar o sucesso, pois fornecem uma direção comum para todos os colaboradores e um

guia para o comportamento diário (Deal & Kennedy, 1991). Os valores podem ser definidos como princípios organizados por ordem de importância, constituem um sistema hierárquico de princípios, estabelecem o que é central e o que é periférico no contexto organizacional, o que é desejável e o que é indesejável. Para os funcionários, os valores justificam suas escolhas, as opções que fazem entre o que é bom ou mau, certo ou errado. São expressões dos valores presentes na organização, as tomadas de decisão, as estratégias, os objetivos e os comportamentos (Zanelli & Silva, 2008). Os valores orientam os comportamentos dos indivíduos em relação às necessidades e expectativas que provém das organizações. Ao interiorizar esses valores, a pessoa tenderá a agir de acordo com eles e, posteriormente, irá institucionalizá-los por meio de normas e padrões tomados como referência para julgar os comportamentos como aceitáveis ou inaceitáveis. Desse modo, cria-se uma orientação comum que se constitui pela uniformidade ou similaridade dos valores (Zanelli & Silva, 2008; Ferreira, 2016).

2.3.2.3. Objetivos estratégicos

O principal objetivo do plano de negócios é orientar o empreendedor no início da sua atividade econômica ou na expansão da empresa e auxiliar na tomada de decisões estratégicas com o propósito de reduzir fatores de risco. Permitirá avaliar a viabilidade da implantação da ideia de negócio.

Serve, ainda, como ferramenta para o requerimento de empréstimos e financiamento junto a instituições financeiras, sendo utilizado também na procura de novos sócios e parceiros (Neto et al., 2010).

2.3.3. Planeamento estratégico

2.3.3.1. Conceito

O planeamento estratégico é projetar o futuro no presente (Moleta, 2017), criar diretrizes, objetivos e metas (Kalliomäki, 2015), para auxiliar as empresas na tomada de decisão (Silva, 2014). Segundo Silva e Neto (2014), o planeamento estratégico é crucial para uma empresa, estabelece uma diretriz para as ações que devem ser seguidas para o alcance das metas da empresa com eficiência e eficácia (Ferreira-matheus et al., 2022). O

planeamento estratégico prevê um vasto conhecimento do funcionamento de uma empresa e das influências das mudanças do ambiente nos fatores económicos, tecnológicos, políticos e sociais, tem o intuito de sustentar e manter sempre a empresa em condições para competir e ultrapassar a concorrência (Silva, 2018).

2.3.3.2. Ferramentas de planeamento estratégico

Para um planeamento estratégico correto, com qualidade e de sucesso é imperativo ter/estabelecer ferramentas de planeamento estratégico. É através destas ferramentas que é possível implementar um planeamento estratégico (Silva, 2018).

- I. Definição do âmbito do negócio e da filosofia da empresa
- II. Políticas gerais e estratégias gerais
- III. Objetivos gerais e planos de ação gerais
- IV. Políticas específicas e estratégias específicas
- V. Objetivos específicos e planos de ação específicos
- VI. Quadros de resultados
- VII. Análise do cumprimento do plano anterior (Silva, 2018).

2.3.4. Operacionalização do negócio

Maximiano (2000) afirma que uma boa operacionalização do negócio auxilia na eleição dos métodos que mais se adequam a uma empresa, com o intuito de realizar os objetivos por esta estipulados da maneira mais eficaz e eficiente. Dentro da operacionalização do negócio, estão inseridos vários elementos tais como: objetivos específicos; atividades necessárias para realizar os objetivos da empresa; os recursos necessários para desempenhar o resultado final da empresa quer seja um serviço ou um produto (Abich, 2022). A operacionalização do negócio reduz desperdícios e otimiza processos e rotinas. De acordo com Freitas (2020), a operacionalização do negócio é essencial, pois fornece sustentabilidade a uma empresa, a partir da operacionalização sucede uma empresa com uma estrutura sólida e bem estruturada, gerando mais receitas com menos custo (Abich, 2022).

2.3.4.1. *Caracterização do negócio*

Criar uma empresa sem experiência e conhecimentos necessários não irá ter um resultado favorável. De modo a amenizar este risco, Salim et al. (2005), afirmam que o plano de negócio é uma ferramenta competente e fundamental para empreendedores, uma vez que assiste na caracterização do negócio, considerando as estratégias para conseguir atingir o público-alvo, definir a forma de atuação, as projeções de despesas, receitas, e a projeção do resultado final esperado (Corrêa, 2020).

2.3.5. *Marketing e vendas*

2.3.5.1. *Marketing*

Para Peter (2000), o marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais (Jesus, 2020).

2.3.5.2. *Vendas*

Parente (2000) define o conceito de vendas como todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços, para satisfazer as necessidades pessoais dos consumidores finais destes produtos e serviços (Jesus, 2020).

2.3.6. *Viabilidade económico-financeira*

A análise da viabilidade económico-financeira é de extrema importância, pois através dela as empresas conseguem ter uma estimativa das despesas e dos lucros, conseguindo assim perceber se um determinado investimento será favorável economicamente/financeiramente, ou não. A análise da viabilidade económico-financeira é executada através de projeções de receitas, de custos, de despesas e de investimentos; dos fluxos de caixa e de análise de indicadores (Neves et al., 2020).

2.3.6.1. *Investimento e financiamento*

O investimento é qualquer bem económico que pode ser utilizado para fazer a aquisição de algo com a expectativa de um benefício futuro (Pecini, 2021).

O financiamento é um processo financeiro onde uma financiadora, dispõe de recursos para um indivíduo efetuar a compra de um bem. No financiamento, diferentemente do empréstimo, a financiadora sabe especificamente onde será investido o valor emprestado e isto é esclarecido no contrato (Pecini, 2021).

2.3.6.2. *Cash-flow, balanços e rácios*

O fluxo de caixa (Cash-flow) é o movimento de entradas e saídas de dinheiro de uma empresa. Os diferentes níveis de fluxos são atividades operacionais; atividade de investimento; atividades de financiamento; e caixa e seus equivalentes (Nogueira, 2019).

O balanço reflete a posição financeira de uma empresa, num espaço temporal específico, resulta da utilização dos recursos económicos controlados pela empresa, da estrutura financeira, da capacidade de liquidez e solvência dessa mesma empresa (Nogueira, 2019).

O rácio é a relação entre duas grandezas, que pode ser expresso sob a forma de quociente ou sob a forma de percentagem. A técnica mais utilizada pela análise financeira é a que assumem a forma de rácios, um instrumento de apoio para sintetizar uma enorme quantidade de informação, e comparar o desempenho económico-financeiro das empresas ao longo do tempo, e entre empresas distintas, no mesmo referencial de tempo (Nogueira, 2019).

Os rácios financeiros permitem aferir a forma como a entidade se financia, o grau da sua independência financeira e a sua capacidade para fazer face aos seus compromissos a médio e longo prazo (não corrente). Os rácios financeiros estudam a estrutura financeira, a capacidade de endividamento, a solvabilidade e a liquidez (Nogueira, 2019).

Os rácios económicos determinam em que medida os recursos postos à disposição da entidade são utilizados com eficiência, por forma a atingir os seus objetivos, desprezando o nível de endividamento. Os rácios económicos estudam: Rentabilidade (Nogueira, 2019).

Os rácios económico-financeiros determinam em que medida a empresa cumpre com os seus objetivos no que respeita à manutenção do capital, remuneração do capital próprio e alheio, e reembolso de capitais alheios. Os rácios económico-financeiros estudam: Viabilidade económica (Nogueira, 2019).

Os rácios de funcionamento determinam em que medida as políticas de gestão comercial e operacional influenciam os resultados da entidade. Os rácios de funcionamento estudam o impacto financeiro no ciclo de exploração, a rotação de capitais e a rotação da atividade da empresa (Nogueira, 2019).

2.3.6.3. Ferramentas de viabilidade económico-financeira

Para Biagio (2013), qualquer empresa deve executar um plano de negócios, pois o plano de negócios é a principal ferramenta para demonstrar a viabilidade económico-financeira de uma empresa (Silva, 2022).

3. METODOLOGIA

A metodologia deste projeto baseia-se na elaboração de um plano de negócios para uma estrutura residencial para idosos, a Villa Policarpo, assim sendo a revisão da literatura terá em conta tópicos pertinentes para este projeto, sendo estes: os idosos e o envelhecimento e negócio inerente a esta faixa etária, a definição de uma estrutura residencial para idosos e a inovação neste setor de negócio. A realização desta revisão da literatura foi elaborada através de uma pesquisa de literatura existente em bases de dados científicas, extração da informação recolhida, apreciação dos estudos selecionados e posterior interpretação e apresentação de resultados. Foi efetuada pesquisa bibliográfica nas bases de dados PubMed, Scielo e Google Académico. Foram utilizados os seguintes descritores MeSH: “Nursing Homes” AND “Aged” AND “Delivery of Health Care”. A pesquisa decorreu em Janeiro de 2023. Foram definidos como critérios de inclusão: artigos completos, em português e inglês e espanhol e ano de 2018 até ao período atual (na pesquisa efetuada na PubMed), depois de uma seleção pelo título, resumo/abstract e posteriormente leitura completa.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

Este ponto assenta na elaboração de um plano de negócios cujos principais temas abordados são: apresentação e caracterização do negócio; planeamento estratégico; operacionalização do negócio; marketing e vendas; análise de viabilidade económica e financeira.

4.1. Sumário executivo

A Villa Policarpo é uma empresa de apoio e acolhimento para séniores, pelo que se insere num segmento de mercado de luxo e pretende-se que revolucione, completamente, o mercado das residências de idosos. A Villa Policarpo terá piscina, campo de ténis, moradias privadas e muito mais, pois a Villa Policarpo não é apenas o lugar onde as pessoas idosas vão passar o resto das suas vidas, mas sim o lugar onde sempre sonharam viver.

A empresa será implementada no Concelho de Torres Vedras, onde não existe nada com as características vencedoras da Villa Policarpo. Este concelho pertence ao distrito de Lisboa, localiza-se nas margens do rio Sisandro, a cerca de 10 km do litoral. Encontra-se também a 50 km a norte de Lisboa. É limitado a norte pelos concelhos da Lourinhã e Cadaval, a oriente por Alenquer, a sul por Sobral de Monte Agraço e Mafra e a ocidente pelo oceano Atlântico. De acordo com o Pordata 2023, este é um concelho com um índice de envelhecimento de 169%, o que significa que por cada 100 jovens existem 169 idosos, assim existe uma grande viabilidade na zona. Dado que, pertence ao Distrito de Lisboa, faz com que Torres Vedras seja uma região apelativa para clientes de diversas regiões, tem aliado o sossego da natureza com o fácil acesso a bens e serviços de excelente qualidade.

Dado à proximidade com Lisboa faz sentido referir alguns indicadores do município de Lisboa. Em todo o país este é o concelho com mais poder de compra, 205,6% sendo 100% o valor de referência, assim é possível constatar que o poder de compra é mais de duas vezes superior.

O nome do empreendedor é Diogo Policarpo, Enfermeiro, com uma pós graduação na área da gestão, com know-how do que é necessário para que a população idosa usufrua de uma velhice digna e luxuosa.

Deste modo, pretende-se desenvolver uma empresa que seja uma referência a nível nacional no que toca ao apoio e acolhimento de pessoas idosas. Sendo o empreendedor enfermeiro e com formação em gestão é a pessoa certa para assumir o comando desta empresa, pois preenche o requisito legal para o exercício do cargo, tendo em conta a legislação em vigor do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, através da Portaria n.º 67/2012. Pois, a Direção Técnica de uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas é assegurada por um técnico com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais.

4.2. Apresentação e caracterização do negócio

4.2.1. *Conceito de negócio*

A Villa Policarpo é uma empresa de apoio e acolhimento para séniores, direcionada para um segmento de mercado de luxo, com o propósito de revolucionar, por completo, o mercado das residências de idosos. A Villa Policarpo terá piscina, campo de ténis, moradias privadas e muito mais a Villa Policarpo não é apenas o lugar onde os idosos passarão o resto das suas vidas, mas sim o lugar onde sempre sonharam viver. Um lugar mágico, onde se pode sentir a sedução e o aconchego, a magia das cores e o contraste harmonioso entre a natureza e a arquitetura moderna.

4.2.2. *Enquadramento jurídico*

Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento. Compreende as atividades desenvolvidas em lares, residências, centros de acolhimento temporário de emergência, acolhimento familiar e centros de noite, para pessoas idosas.

A direção técnica da estrutura residencial é assegurada por um técnico com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais e, preferencialmente, com experiência profissional para o exercício das funções (Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012).

4.2.3. *Enquadramento legal/licenciamento*

CAE (código de atividade económica) 87301

Estrutura residencial para pessoas idosas, o estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem (Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012).

Residência autónoma (CAE- 87302)

Descrição da Atividade- A residência autónoma é um estabelecimento de alojamento temporário ou permanente para pessoas com deficiências ou incapacidades que, mediante apoio consigam viver autonomamente.

O objetivo da residência autónoma é o de proporcionar igualdade de oportunidades aos residentes de modo a facilitar a sua participação ativa na sociedade. Pode funcionar num apartamento, moradia ou outra tipologia similar (Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012).

4.2.4. *Missão*

A Villa Policarpo tem como missão proporcionar cuidados de excelência alienados a uma infraestrutura de luxo, promovendo, deste modo, o bem-estar físico, psíquico, emocional e espiritual dos utentes.

4.2.5. *Visão*

Ser uma instituição comprometida com a comunidade e criar laços com esta, proporcionando e oferecendo respostas sociais de qualidade e excelência de forma inovadora e com profissionalismo com o intuito da máxima satisfação dos seus utentes, de modo a que a Villa Policarpo seja descrita uma ERPI de referência nacional e internacional, revelando-se como a melhor opção dos utentes e também dos seus familiares.

4.2.6. *Valores*

A máxima qualidade dos cuidados; o luxo; excelência; humanismo; humildade; integridade; honestidade; ética e transparência; inovação; comprometimento; responsabilidade são requisitos imperativos, estes são os valores intrínsecos da Villa Policarpo.

4.2.7. *Localização*

A empresa será implementada no Concelho de Torres Vedras, mais concretamente na Rua José Silvestre, Outeiro da Zibreira, Torres Vedras, Lisboa 2565-189. Neste concelho não existe nada com as características vencedoras da Villa Policarpo. Este concelho pertence ao distrito de Lisboa, localiza-se nas margens do rio Sisandro, a cerca de 10 km do litoral. Encontra-se também a 50 km a norte de Lisboa. É limitado a norte pelos concelhos da Lourinhã e Cadaval, a oriente por Alenquer, a sul por Sobral de Monte Agraço e Mafra e a ocidente pelo oceano Atlântico.

4.2.8. *Objetivos do conceito de negócio*

Constituem-se como principais objetivos da estrutura residencial, designadamente, os seguintes;

- a) Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- b) Contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo;
- c) Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar;
- d) Potenciar a integração social (Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012);
- e) Prestar cuidados de luxo, inovadores e personalizados, com o intuito de garantir mais qualidade de vida, mais bem-estar e mais felicidade a todos os utentes.

4.2.9. *Nome, logótipo e slogan*

Nome- Villa Policarpo

Figura 1

Logótipo



Note. Fonte própria

Logótipo- No logotipo predomina a ideia de que a Villa Policarpo detém um ambiente paradisíaco, semelhante a um resort de férias de luxo.

Slogan- O Paraíso na Terra

4.2.10. *Inovação*

A Villa Policarpo é uma empresa de apoio e acolhimento para séniores, irá inserir-se num segmento de mercado de luxo e irá revolucionar completamente o mercado das residências de idosos, com piscina, campo de ténis, moradias privadas e muito mais. A Villa Policarpo não é apenas o lugar onde as pessoas vão passar o resto das suas vidas, mas sim o lugar onde sempre sonharam viver. Um lugar mágico, onde se pode sentir a sedução e o aconchego, a magia das cores e o contraste harmonioso entre a natureza e a arquitetura moderna, tendo como perspectiva ser um Resort de férias vitalício, sendo assim um negócio inovador, pois não há nenhuma empresa de acolhimento de idosos a oferecer/proporcionar estas condições. Em termos de inovação a Villa Policarpo apresenta uma inovação incremental, pois implementa melhorias numa solução/negócio que já existe, de modo a atingir níveis progressivamente mais altos de eficiência, desempenho e acima de tudo conforto para os utentes.

4.2.11. *Público alvo*

O público alvo centrar-se-á na faixa etária idosa (+65 anos) que são as que mais necessitam dos serviços fornecidos por esta empresa. O intuito da Villa Policarpo é dar resposta às necessidades da população idosa, e por isso faz sentido destacar uma notícia do jornal Expresso “A fraca resposta dos lares às necessidades: Não é fácil ser-se velho em Portugal. Listas de espera de meses, vagas condicionadas devido à pandemia. Sem vagas nos lares, os idosos ficam abandonados em casa.”

Visto que o objetivo desta empresa é dar resposta às necessidades da população idosa residente em Portugal, mas também de qualquer outra parte do mundo, o número de clientes potenciais é considerado vasto.

Este é um concelho com um índice de envelhecimento de 169% (Pordata, 2023), o que significa que por cada 100 jovens existem 169 idosos, assim existe uma grande viabilidade na zona. Torres Vedras, pertence ao Distrito de Lisboa, e dado à sua proximidade da cidade de Lisboa, faz sentido referir alguns indicadores do município de Lisboa. Em todo o país este é o concelho com mais poder de compra com 205,6% sendo 100% o valor de referência (Pordata, 2023), assim é possível constatar que o poder de compra é mais de duas vezes superior.

4.2.12. *Mercados alvo*

Não apenas as pessoas que necessitam dos cuidados e dos serviços de um lar de idosos, mas também todos os idosos que procurem um envelhecimento saudável, ativo e com melhor qualidade de vida, de qualquer parte do mundo, priorizando o continente europeu, com ênfase na população vinda do Reino Unido e de França, pois de acordo com dados do Pordata 2023, são os indivíduos destes países que mais usufruem do turismo em Portugal, são ainda a população residente estrangeira com mais cidadãos no nosso país e o Reino Unido é também dos países da união Europeia com maior rendimento médio por adulto.

4.2.13. *Dados estatísticos da procura*

Torres Vedras é um concelho com um índice de envelhecimento de 169% (Pordata, 2023), o que significa que por cada 100 jovens existem 169 idosos, assim existe uma grande viabilidade na zona.

4.3. Planeamento estratégico

Num plano de negócios é fulcral, existir um planeamento estratégico, para assim a empresa conseguir alcançar os seus objetivos de forma segura e bem consolidada. Este define a forma como a empresa quer entrar no mercado, incluindo: estratégia de vendas, campanhas de marketing, produtividade, bem como as operações desenvolvidas, processos financeiros e qual o posicionamento no mercado (Fisher & Duane, 2016). Neste subcapítulo a Villa Policarpo será analisada de acordo com várias análises e modelos de gestão fundamentais.

4.3.1. *Análise da concorrência (direta/indireta)*

Existem 11 empresas com CAE (código de atividade económica) 87301 no concelho de Torres Vedras (Listagem de todas as IPSS em Portugal elaborado pela segurança social em 05/12/2022).

4.3.2. *Análise PESTEL*

Neste ponto será apresentada a análise PESTEL, referente à Villa Policarpo, que compreende 6 parâmetros fulcrais, tanto do ambiente externo como do interno, dos quais: políticos; económicos; socioculturais; tecnológicos; ecológicos e legais. Assim percebendo os pontos positivos e negativos anexados a cada parâmetro é possível perceber a viabilidade da empresa, tal como os parâmetros que requerem mais investimento, para criar uma empresa de referência.

Tabela 1

Análise PESTEL

	Pontos positivos	Pontos negativos
Político	Existem muito incentivos no que toca ao estabelecimento e criação deste tipo de empresas em Portugal	Existem muitos protocolos e regras a que este tipo de negócio está sujeito.
Económico	É um negócio garantido com grandes margens de lucro	Grande investimento inicial
Sociocultural	Índice de envelhecimento atual muito elevado com tendência a subir	No geral a população portuguesa tem baixos rendimentos
Tecnológico	Sem fatores de interferência	Sem fatores de interferência
Ecológico	A Villa Policrpo tem como preferência utilizar sempre que possível práticas sustentáveis, como implementação de painéis solares, utilização de materiais recicláveis e implementação de estratégias de poupança dos recursos naturais.	A implementação destas estratégias pode ser mais dispendiosa inicialmente.
Legal	Legislação que permite constituir a empresa de forma sólida.	Muita burocracia no início da constituição da empresa, o que leva a atrasos.

Note. Fonte própria

4.3.3. Modelo 5 forças de Michael Porter

Fazendo agora uma análise segundo o modelo das 5 forças de Michael Porter, é possível verificar os aspetos da concorrência, fornecedores e clientes. As 5 forças são ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Estas forças são extremamente importantes na definição da estratégia e no posicionamento da

empresa, assim se houver alguma alteração de alguma das forças, deve ser reavaliado o posicionamento e estratégia da empresa.

Tabela 2

Modelo das 5 forças de Michael Porter

Ameaça de produtos substitutos	Existem várias ERPI, porém com as características inovadoras e distintas da Villa Policarpo, não existe nenhuma no local de atuação
Ameaça de entrada de novos Concorrentes	Devido ao grande investimento necessário para igualar a Villa Policarpo é pouco provável que surjam concorrentes diretos
Poder de negociação dos clientes	Dado que existem várias ERPI os clientes irão certamente encontrar opções mais baratas, porém não com a qualidade da Villa Policarpo
Poder de negociação dos fornecedores	Dado que existem tantas empresas que fornecem o que a Villa Policarpo precisa o poder de negociação dos fornecedores é fraco
Rivalidade entre os concorrentes	A maioria das ERPI são IPSS e assim não possuem capital para implementar estratégias de marketing de modo a atrair o público alvo

Note. Fonte própria

4.3.4. Análise SWOT E TOWS

Em seguida está elaborada uma análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) como o próprio nome indica para identificar a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a este negócio. Está também elaborada uma análise TOWS, de forma a complementar a análise SWOT. A TOWS faz uma análise dos pontos forte e fracos,

ameaças e oportunidades e estabelece estratégias numa ótica de crescimento, desenvolvimento, manutenção e declínio.

Tabela 3

Análise SWOT E TOWS

Análise SWOT E TOWS		
Fatores internos	<p>Forças</p> <p>Inovação; qualidade do serviço; excelentes instalações; conceito de negócio (resort sénior de luxo); localização no distrito de Lisboa.</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Investimento inicial; custo do serviço; possível dificuldade de encontrar clientes com a condição económica favorável.</p>
Fatores externos		
<p>Oportunidades</p> <p>O índice de envelhecimento está tendencialmente a subir; promoção de uma velhice com qualidade e ativa.</p>	<p>Visto que é no Distrito de Lisboa onde há maior poder de compra, pretende-se captar a população idosa com rendimentos mais elevados que reúnam as características do público alvo da Villa Policarpo.</p>	<p>Captar fundos através de inscrições prévias, dos clientes, à constituição do negócio, de modo a amortizar o investimento inicial.</p>
<p>Ameaças</p>	<p>Demonstrar as características únicas e</p>	<p>Demonstrar que o tipo de serviço e a grande qualidade</p>

Muita concorrência, pois existem 11 empresas com CAE (código de atividade económica) 87301 no concelho de Torres Vedras (Listagem de todas as IPSS em Portugal elaborado pela segurança social em 05/12/2022).	inovadoras, de modo que seja mais perceptível aos olhos dos clientes, que a concorrência existente é bastante diferente do conceito da Villa Policarpo.	do mesmo, justificam o preço mais elevado face à concorrência.
--	---	--

Note. Fonte própria

4.3.5. Análise 5W2H

Agora será apresentada a análise 5W2H, esta engloba 7 questões muito importantes, que são: What (O que será feito?); Why (Porque será feito?); Where (Onde será feito?); When (Quando?); Who (Por quem será feito?); How (como será feito?); How much (Quanto vai custar?).

Tabela 4

Análise 5W2H

What (O que será feito?)	Criação de uma ERPI de luxo
Why (Porque será feito?)	Não existe nada na zona como a Villa Policarpo, assim é uma excelente oportunidade de negócio
Where (Onde será feito?)	Residirá no concelho de Torres Vedras
When (Quando?)	A Villa Policarpo está agora em fase de desenvolvimento
Who (Por quem será feito?)	A Villa Policarpo será criada por Diogo Policarpo

How (como será feito?)	Será feito através da realização de um plano de negócios bem executado
How much (Quanto vai custar?)	1 100 000

Note. Fonte própria

4.3.6. *Análise SMART*

A análise SMART é feita através da constituição de metas. É operacionalizada como uma espécie de lista, em que cada meta é verificada e avaliada para perceber se detém os requisitos para atingir o resultado esperado. Na sigla SMART, cada letra tem um significado: specific; measurable; achievable; relevant; time.

Adequando agora esta análise para a Villa Policarpo, como meta específica (specific) foi definida a criação da empresa, cujo responsável é o promotor do projeto Diogo policarpo, a empresa será sediada no concelho de Torres Vedras. Esta meta será alcançada através da elaboração de um plano de negócios organizado e sólido, portanto esta etapa terá que ser seguida sem equívocos, para alcançar uma excelente operacionalização do projeto.

No que toca ao mensurável (measurable), o resultado esperado será criar uma empresa sólida e rentável, a realiação do plano de negócios será executada até Junho de 2023, e em seguida a sua execução.

Ao estabelecer metas estas têm que ser alcançáveis (achievable), o que será o caso, pois com o desenvolvimento do projeto esta meta será seguramente atingida, dado que com o projeto a operacionalização é muito mais fácil. Esta é uma meta muito relevante (relevant), pois consiste na criação de uma empresa, que gerará lucros e prestará m serviço imprescindível à população.

Na vertente temporal (time), estão estimados 6 meses para a elaboração do projeto e em seguida a sua operacionalização. Abordando todos os pontos da análise SMART, está proposta a criação da empresa Villa Policarpo no período de 6 meses, através da elaboração de um projeto (plano de negócio).

4.3.7. *Canvas business model*

O Canvas business model é um modelo muito importante e útil na gestão das empresas. Este modelo está dividido em 9 setores chave: parcerias; atividades; recursos; proposta de valor; relacionamentos com clientes; canais; segmento de clientes; estrutura de custos; fluxo de receita. Assim sendo, estes 9 setores encontram-se preenchidos aplicados à Villa Policarpo:

Parcerias chave: as primeiras parcerias estabelecidas serão com as empresas que irão auxiliar na prestação de serviços da Villa Policarpo, nomeadamente com: União das Freguesias de Carvoeira e Carmões; Agência Investir Torres Vedras; CUF Torres Vedras; Fisiotorres; A.E.F.D (Associação de Educação Física e Desportiva de Torres Vedras); Barbearia Castelo; Simone Mattos Cableireiros e estética. Posteriormente, poderão ser estabelecidas mais parcerias de modo a inovar/melhorar os serviços prestados pela Villa Policarpo.

Atividades chave: as principais atividades serão as de prestar cuidados de saúde de excelência a pessoas idosas que os necessitem/requeiram.

Recursos chave: serão principalmente os recursos humanos, os profissionais que permitem a prestação de cuidados de excelência, e em segundo lugar os recursos chave serão os consumíveis diários como alimentos, medicamentos, água, luz, etc.

Proposta de valor: o preço por cada quarto individual no edifício principal será de 2500€/mês; O preço por cada moradia com 2 utentes será de 2750€/mês por cada utente; O preço por cada moradia com apenas 1 utente será de 3500€/mês. Todos os valores mensais excluem custos com consultas médicas, medicamentos e fraldas.

Relacionamento com clientes: este é um setor essencial, a Villa Policarpo prima por uma excelente relação com os seus clientes/utentes, pois é a partir de uma boa relação com os clientes que se podem prestar bons cuidados de saúde, bem como a sua fidelização à empresa.

Canais: a Villa Policarpo irá utilizar como canais de canais de venda, comunicação e distribuição, o seu site, as redes sociais e a própria empresa.

Segmento de clientes: o público alvo desta empresa serão as pessoas na faixa etária idosa, não apenas as pessoas que necessitam dos cuidados e dos serviços de um lar de idosos, mas também todos os idosos que procurem um envelhecimento saudável, ativo e com melhor qualidade de vida.

Estrutura de custos: em termos de custos estes serão maioritariamente com os funcionários, com os custos do contrato de locação financeira e com os consumíveis diários como alimentos, medicamentos, água, luz, etc.

Fluxo de receita: a Villa Policarpo terá um lucro estimado no primeiro ano de 65 143€, 65 000€ arredondado.

4.3.8. *Critérios ESG*

Os critérios ESG avaliam o desenvolvimento sustentável de uma empresa e há que tê-los em conta além dos aspetos financeiros. A sigla ESG significa environmental, social e governance.

Na parte ambiental, cada funcionário é eticamente responsável pelo consumo de materiais e recursos naturais necessários aos serviços fornecidos pela Villa Policarpo, bem como pela eliminação dos resíduos decorrentes do serviço. A Villa Policarpo condena o desperdício e gastos desnecessários e incentiva práticas sustentáveis da utilização dos recursos.

Na parte social, a Villa Policarpo tem o objetivo de servir a comunidade e criar laços com esta, proporcionando e oferecendo respostas sociais de qualidade e excelência de forma inovadora e com profissionalismo com o intuito da máxima satisfação dos seus utentes, promovendo emprego, economia, diversidade de fornecedores, saúde, defesa dos direitos humanos, privacidade e segurança de dados.

Na parte da Governance, a Villa Policarpo responsabiliza-se por fazer decisões ponderadas e conscientes tendo sempre em vista a sustentabilidade e a responsabilidade fiscal e social inerente à sua área de atuação, adotando uma política de transparência, ética e combate à corrupção.

4.3.9. *Fatores críticos de sucesso*

Os fatores críticos de sucesso (FCS) são componentes fundamentais nas empresas/organizações, pois auxiliam e permitem a conquista dos objetivos. Os FCS são determinados de acordo com as condições temporárias do ambiente e é muito importante dominar estes fatores e defini-los corretamente.

Para a Villa Policarpo os FCS são:

- I. Solidez financeira;
- II. Reputação da organização;
- III. Localização das instalações;
- IV. Infraestruturas;
- V. Qualidade dos serviços;
- VI. Atendimento ao público;
- VII. Fidelização de clientes;
- VIII. Conhecimento do mercado;
- IX. Qualificação dos trabalhadores;
- X. Relação com fornecedores;
- XI. Parcerias;
- XII. Capacidade de inovação.

4.3.10. *Key performance indicators*

É de extrema importância definir key performance indicators (KPI) numa empresa. São os KPI que permitem avaliar o desempenho da empresa e dos seus colaboradores. Com esses resultados, tem-se a percepção em que nível se encontra a empresa e promover melhorias, se necessário, de modo a alcançar os objetivos da mesma. Os resultados serão avaliados por um superior hierárquico de forma quantitativa, definindo variáveis a mensurar em cada KPI. Ao recolher dados regularmente e analisando-os posteriormente é possível identificar os fatores que podem melhorar e definir ações para corrigir os fatores identificados. Os KPIs fornecem informações que levam à conclusão dos objetivos estabelecidos, e o que é essencial para os atingir. Isto é possível através de um plano

estratégico em que seja possível entender os fatores que contribuem para o desempenho do resultado/objetivo.

Sabendo a importância dos KPI, foram definidos para a Villa Policarpo os seguintes:

- I. Tempo médio para preenchimento de vagas;
- II. Registo de conflitos e queixas dos colaboradores e utentes;
- III. Rotatividade de colaboradores;
- IV. Atualização e treino contínuo;
- V. Relações cooperativas harmoniosas;
- VI. Comunicação com os clientes.

4.4. Operacionalização do negócio

A operacionalização de um negócio é uma fase de extrema importância, consiste em pôr em prática tudo o que se estabeleceu no plano de negócios da empresa. Para obter o sucesso desejado, a operacionalização tem de ser posta em prática de forma correta, tendo em conta todos os processos estabelecidos anteriormente. Neste subcapítulo serão apresentados e desenvolvidos pontos fulcrais na criação da Villa Policarpo, nomeadamente a parte de recursos humanos, a descrição das áreas de negócio, tipologia e modo de funcionamento dos serviços, as infraestruturas de apoio e a parte da logística e equipamentos, fornecedores e parceiros.

4.4.1. *Recursos humanos*

A estrutura residencial deve dispor de pessoal que assegure a prestação dos serviços 24 horas por dia.

Número mínimo exigido/previsto de Funcionários para 20 utentes:

- Diretor Técnico- 1
- Enfermeiro- 1
- Animador Sociocultural Tempo Parcial- 1
- Ajudantes de Ação Direta- 3

- Ajudantes de Ação Direta Noturnos- 1
- Empregados Auxiliares- 1

Total: 8

Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012.

Sempre que a estrutura residencial acolha idosos em situação de grande dependência, os rácios de pessoal de enfermagem, ajudante de ação direta e auxiliar são os seguintes:

Número mínimo exigido/previsto de Funcionários para 20 utentes:

- Diretor Técnico- 1
- Enfermeiro- 1
- Animador Sociocultural Tempo Parcial- 1
- Ajudantes de Ação Direta- 4
- Ajudantes de Ação Direta Noturnos- 1
- Empregados Auxiliares- 2

Total: 10

Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012.

A empresa terá 13 funcionários, devido à existência de turnos rotativos executados pelos Ajudantes de Ação Direta e pelos Empregados Auxiliares.

Número de Funcionários da empresa:

- Diretor Técnico- 1
- Enfermeiro- 1
- Animador Sociocultural Tempo Parcial- 1
- Ajudantes de Ação Direta- 5
- Ajudantes de Ação Direta Noturnos- 2
- Empregados Auxiliares- 3

Total: 13

Salário Mensal estimado de cada funcionário:

- Diretor Técnico- 2000€
- Enfermeiro- 1500€
- Animador Sociocultural (Tempo Parcial/ 20h semanais)- 380€
- Ajudantes de Ação Direta- 760€
- Empregados Auxiliares- 760€

Salário mínimo: 760€/Mês

Salário mínimo incluindo o suplemento de trabalho noturno de 25%: 950€

Salário mínimo incluindo o suplemento de trabalho noturno de 25% mais os Subsídios de Férias/Natal em duodécimos: $950+158,33= 1108,33€$

Salário Mensal estimado de cada funcionário incluindo os Subsídios de Férias/Natal em duodécimos e o suplemento de trabalho noturno de 25% (se aplicável):

- Diretor Técnico- 2333,33€
- Enfermeiro- 1750€
- Animador Sociocultural (Tempo Parcial)- 443,33€
- Ajudantes de Ação Direta- 1108,33€
- Empregados Auxiliares- 1108,33€

Gasto mensal estimado com os funcionários: salário mais Taxa contributiva Entidade empregadora à Segurança Social (23,75%)

Custo salarial de cada funcionário por mês:

- Diretor Técnico- 2887,50€
- Enfermeiro- 2165,63€
- Animador Sociocultural (Tempo Parcial/ 21h semanais)- 548,63€

- Ajudantes de Ação Direta (7 funcionários)- 1371,56€
- Empregados Auxiliares (3 funcionários)- 1371,56€

Total salarial gasto com os funcionários: 19 317,36€

Funções dos funcionários:

Diretor técnico, ao diretor técnico compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento, e em especial: promover reuniões técnicas com o pessoal; promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver; sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa; planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos (Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012).

Enfermeiro, os enfermeiros são os pilares das ERPI, têm competências científicas, técnicas e humanas para desempenhar funções de prestação de cuidados gerais e cuidados de enfermagem especializados, exercendo ainda funções várias como: formação das equipas; organização; gestão; articulação, apoio e acompanhamento dos residentes e familiares (OE, 2013).

Animador Sociocultural, as principais funções deste profissional com a faixa etária da terceira idade são: estimular os processos de desenvolvimento social e cultural, gerar processos de participação, criar espaços para a comunicação entre os indivíduos e incentivar os idosos a serem autores do seu próprio desenvolvimento. E também, estimular a educação e a formação; desenvolver atitudes; possibilitar a realização pessoal e conseguir uma maior e mais efetiva integração da pessoa idosa (Carvalho, 2013).

Ajudante de Ação direta Diurnos e Noturnos, trabalha diretamente com os utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar, pelo que executa a totalidade ou parte das seguintes tarefas:

- Recebe os utentes e faz a sua integração no período inicial de utilização dos equipamentos ou serviços;
- Procede ao acompanhamento diurno e ou noturno dos utentes, dentro e fora dos estabelecimentos e serviços, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da conversação, detetando os seus interesses e motivações e participando na ocupação de tempos livres;
- Assegura a alimentação regular dos utentes;
- Recolhe e cuida dos utensílios e equipamentos utilizados nas refeições;
- Presta cuidados de higiene e conforto aos utentes e colabora na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos, nomeadamente, aplicando cremes medicinais, executando pequenos pensos e administrando medicamentos, nas horas prescritas e segundo as instruções recebidas;
- Substitui as roupas de cama e da casa de banho, bem como o vestuário dos utentes, procede ao acondicionamento, arrumação, distribuição, transporte e controlo das roupas lavadas e à recolha de roupas sujas e sua entrega na lavandaria;
- Requisita, recebe, controla e distribui os artigos de higiene e conforto;
- Reporta à instituição ocorrências relevantes no âmbito das funções exercidas.

(Boletim do Trabalho e Emprego, nº 15, 22/4/2011)

Empregado auxiliar (serviços gerais)

- Procede à limpeza e arrumação das instalações;
- Assegura o transporte de alimentos e outros artigos;
- Serve refeições em refeitórios;
- Desempenha funções de estafeta e procede à distribuição de correspondência e valores por protocolo;
- Efetua o transporte de cadáveres;
- Desempenha outras tarefas não específicas que se enquadrem no âmbito da sua categoria profissional e não excedam o nível de indiferenciação em que esta se integra.

Horários laborais:

Diretor Técnico, 3ª feira a sábado, das 10:00h às 20:00h com 2 horas de almoço (40 horas semanais);

Enfermeiro, domingo a 5ª feira, das 09:00h às 18h com uma hora de almoço, tendo sempre folga à sexta feira e ao sábado (40 horas semanais).

Animador Sociocultural, 3ª feira a sábado, das 14:00h às 18:00h (20 horas semanais).

Para os Ajudantes de Ação direta e para os Empregados auxiliares, de modo a assegurar os serviços 24 horas todos os dias da semana (de 2ª feira a domingo), foram estabelecidos 3 turnos, das 00:00h às 09:00h; das 08:00h às 17:00h e das 16:00h à 01:00h, cada turno com 1 hora de refeição, totalizando as 40h semanais para cada funcionário.

Os funcionários vão ser distribuídos da seguinte forma:

Tabela 5

Distribuição dos funcionários por turno

Funções	Total de Turnos 2ª Feira a Domingo			
	Empregados	00:00h - 09:00h	08:00h - 17:00h	16:00h - 01:00h
Ajudantes de Ação Direta	7	1	2	2
Empregados Auxiliares	3	1	1	

Note. Fonte própria

Tabela 6

Exemplo do planeamento semanal de turnos para os Ajudantes de ação direta

Ajudantes de Ação Direta			
Turnos			
Dia da semana	00:00h - 09:00h	08:00h - 17:00h	16:00h - 01:00h
2ª Feira	Ana	Bruna + Carla	Elsa + Fátima
3ª Feira	Ana	Bruna + Carla	Elsa + Fátima
4ª Feira	Ana	Bruna + Diana	Elsa + Graça
5ª Feira	Ana	Diana + Carla	Graça + Fátima
6ª Feira	Ana	Diana + Carla	Graça + Fátima
Sábado	Bruna	Diana + Elsa	Graça + Carla
Domingo	Bruna	Diana + Elsa	Graça + Fátima

Note. Fonte Própria

Tabela 7

Exemplo do planeamento semanal de turnos para os empregados auxiliares

Empregados Auxiliares			
Turnos			
Dia da semana	00:00h - 09:00h	08:00h - 17:00h	16:00h - 01:00h
2ª Feira	Helena + Joana	Inês	---

3ª Feira	Helena	Inês	---
4ª Feira	Helena	Inês	---
5ª Feira	Helena	Joana	---
6ª Feira	Helena	Joana	---
Sábado	Inês	Joana	---
Domingo	Inês	Joana	---

Note. Fonte própria

4.4.2. Descrição das áreas de negócio

Estrutura residencial para pessoas idosas/lar (CAE- 87301)

Descrição da Atividade- A estrutura residencial para pessoas idosas (ou lar de idosos) é um estabelecimento para alojamento coletivo de pessoas idosas em que sejam prestados cuidados de enfermagem e desenvolvidas atividades de apoio social que contribuam para o bem-estar e melhoria de qualidade de vida destas pessoas (Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012).

Residência autónoma (CAE- 87302)

Descrição da Atividade- A residência autónoma é um estabelecimento de alojamento temporário ou permanente para pessoas com deficiências ou incapacidades que, mediante apoio consigam viver autonomamente.

O objetivo da residência autónoma é o de proporcionar igualdade de oportunidades aos residentes de modo a facilitar a sua participação ativa na sociedade. Pode funcionar num apartamento, moradia ou outra tipologia similar (Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012).

Figura 4

Sugestão do exterior do edifício principal da Villa Policarpo



Note. From google imagens

Figura 5

Sugestão do exterior do edifício principal da Villa Policarpo



Note. From google imagens

Figura 6

Sugestão do exterior do edifício principal da Villa Policarpo



Note. From google imagens

4.4.4. *Tipologia dos serviços*

Existem diversos serviços prestados aos utentes nos lares de idosos. A Villa Policarpo tem os seguintes serviços à disposição:

Supervisão dos utentes 24h, apoio da equipa de auxiliares, enfermeiro, direcção técnica (com o intuito de eliminar acidentes ou problemas de saúde);

Monitorização/Vigilância do estado de saúde (serviço de enfermagem diário, reencaminhamento para consulta médica quando necessário (não incluído na mensalidade));

Saúde especializada (hidroterapia, fisioterapia, terapia da fala, consultas médicas de especialidade, não incluído na mensalidade);

Alojamento adaptado (cama articulada eléctrica, colchão de pressão alternada, corrimãos, campainha de assistência/emergência no quarto, aquecimento central, ar condicionado, etc.);

Alimentação adequada e individualizada (oferta de 6 refeições diárias, respeitando indicações nutricionais e tendo em conta as patologias do utente, gestão do fornecimento de medicação ao utente);

Limpeza e manutenção (limpeza dos espaços comuns e privados);

Tratamento de roupa e higiene pessoal (auxílio/substituição da higiene do utente; lavagem e arrumação da roupa do utente);

Animação e desenvolvimento de atividades (executado diariamente pelo animador sociocultural);

Serviços de beleza (cabeleireiro/barbeiro, manicure, podologia, não incluído na mensalidade).

4.4.5. *Funcionamento dos serviços*

A Villa Policarpo tem uma utilização prevista de 20 utentes.

10 utentes no edifício principal em quartos individuais e os outros 10 utentes divididos por 5 moradias individuais, 2 utentes (casal de idosos) em cada moradia, ou 1 utente por cada moradia ficando com menos utentes no geral.

O preço por cada quarto individual no edifício principal será de 2500€/mês;

O preço por cada moradia com 2 utentes será de 2750€/mês por cada utente;

O preço por cada moradia com apenas 1 utente será de 3500€/mês.

Todos os valores mensais excluem custos com consultas médicas, medicamentos e fraldas.

Sendo assim o rendimento bruto mensal estimado da empresa com 20 utentes será de 52 500 euros.

O rendimento bruto mensal estimado da empresa com 15 utentes será de 42 500 euros.

4.4.6. Infraestruturas de apoio

Uma infraestrutura é o conjunto de elementos que auxiliam e estimulam o desenvolvimento socioeconómico de uma região. As infraestruturas são também de extrema importância para o desenvolvimento de uma empresa. Assim sendo as infraestruturas de apoio da Villa Policarpo são:

EDP, Energia

SMAS Torres Vedras, Saneamento

NOS, Telecomunicações

4.4.7. Logística e equipamentos

De modo ao negócio ficar apto a funcionar, além da construção das infraestruturas é necessário a aquisição dos seguintes materiais/equipamentos e mobiliário:

Tabela 8

Equipamento quarto dos utentes

Equipamento quarto dos utentes	
Mesa de cabeceira	IKEA-39€
Cama articulada elétrica	Ausenda coixão-400€
Colchão	Ausenda coixão-60€
Poltrona	IKEA-85€
Pares de lençóis	MAX Colchon-24€x3
Almofada	KASA-2,5€
Televisão	Auchan-110€
Valor total para 20 utentes	15 370€

Note. Fonte própria

Tabela 9

Equipamento refeitório/cozinha

Equipamento refeitório/cozinha	
Mesa com 4 cadeiras	IKEA-320€x5
Toalha de mesa	IKEA-7€x5
Prato de refeição	IKEA-0,70€x40
Prato de sobremesa	IKEA-0,70€x40
Tijela de sopa	IKEA-0,70€x40
Conjunto de 4 garfos, facas, colher grande, colher pequena	IKEA-5€x10

Copos	IKEA-0,90€x40
Banho Maria Elétrico	Fafrinog-1486€
Lava Loças Bar Semi-industrial	Makro-199€
Máquina de lavar loiça	Auchan-280€x2
Forno e fogão	Auchan-510€
Frigorífico	Auchan-280€x2
Valor total	5120€

Note. Fonte própria

Tabela 10

Equipamento sala de estar

Equipamento sala de estar	
Poltrona	IKEA-85€x20
Mesa com 4 cadeiras	IKEA-320€x2
Televisão	Auchan-110€x10
Valor total	3440€

Note. Fonte própria

Tabela 11

Equipamento casa de banho/higiene

Equipamento casa de banho/higiene	
Toalhões	IKEA-2€x50
Toalha pequena	IKEA-2,5€x30
Cadeira de banho/sanitária	Ausenda coixão-95€x5
Grua elevador de transferência	Ausenda coixão-738€
Máquina de lavar roupa	Auchan-250€x3
Máquina de secar roupa	Auchan-329€x2
Valor total	2796€

Note. Fonte própria

Tabela 12

Equipamento médico/ gabinete médico

Equipamento médico/ gabinete médico	
Cadeira de rodas	Ausenda coixão-146€x3
Andarilho	Ausenda coixão-40€x3
Oxímetro	Worten-17,24€
Aparelho de Tensão Arterial	Worten-18€
Termómetro	Worten-10€
Balança	Worten-8€
Marquesa	Medical shop-251€
Carrinho/mesa auxiliar	IKEA-55€

Secretária	IKEA-129€
Cadeira de escritório	IKEA-39€
Cadeira	IKEA-29€
Combinação de Armários	IKEA-527€
Computador	Auchan-300€
Valor total	1942€

Note. Fonte própria

Tabela 13

Equipamento secretaria e gabinete Direção

Equipamento secretaria e gabinete Direção	
Conjunto secretária, cadeira e armário	IKEA-448€x2
Computador	Auchan-300€x2
Valor total	1496€

Note. Fonte própria

Valor total de aquisição de todos os equipamentos necessários: 30 200€ arredondado

4.4.8. Fornecedores

Os fornecedores são imprescindíveis e facilitam a prestação de serviços de uma empresa, portanto, a Villa Policarpo contará com os seguintes:

Tabela 14

Fornecedores

Serviço de gestão de Refeitório	Uniself S.A.
Fornecimento de medicamentos/ Material Médico	Farmácia Quintela
Fornecimento de materiais de consumo diário (papel higiénico, material de limpeza, material de escritório, etc)	Recheio Cash & Carry, Torres Vedras

Note. Fonte própria

4.4.9. *Parceiros*

É de extrema importância ter boas parcerias com relações saudáveis e duradouras, de modo a expandir o negócio ou o serviço fornecido. Através de vários e bons parceiros de negócio, todas as empresas adicionam valor ao seu negócio/serviço e influenciam positivamente os seus resultados. Assim, os parceiros complementam-se e ajudam-se mutuamente, numa lógica wim-wim, o que leva por acréscimo ao sucesso mútuo.

Deste modo, a Villa Policarpo vai contar com os seguintes parceiros:

- União das Freguesias de Carvoeira e Carmões- Transporte de utentes
- Agência Investir Torres Vedras- Acompanhamento e aconselhamento de formas de investimento
- CUF Torres Vedras- Consultas médicas de especialidade
- Fisiotorres- Fisioterapia; terapia da fala; podologia
- A.E.F.D (Associação de Educação Física e Desportiva de Torres Vedras)- Hidroterapia
- Barbearia Castelo- Serviços de barbearia
- Simone Mattos Cabeleireiros e estética- Serviços de cabeleireiro e manicure

4.5. Marketing e vendas

4.5.1. *Posicionamento*

A Villa Policarpo é uma empresa de apoio e acolhimento para séniores, está inserida no segmento de mercado de luxo, não é apenas um lugar onde as pessoas irão residir, mas sim o local onde sempre sonharam viver. A Villa Policarpo posiciona-se como a melhor ERPI no concelho de Torres Vedras, devido à sua grande inovação e qualidade.

4.5.2. *Segmentação*

Em termos de segmentação, a Villa Policarpo pertence a um mercado homogéneo apostando num marketing diferenciado. Na forma de segmentação de um mercado é possível afirmar que neste negócio é por características demográficas, tais como: a idade, o rendimento e estado de saúde.

4.5.3. *Marketing mix*

Em termos de marketing este é um serviço Market pull que surge em resultado de uma necessidade de mercado identificada e não satisfeita.

Preço

O preço por cada quarto individual no edifício principal será de 2500€/mês;

O preço por cada moradia com 2 utentes será de 2750€/mês por cada utente;

O preço por cada moradia com apenas 1 utente será de 3500€/mês.

(todos os valores mensais excluem custos com consultas médicas, medicamentos e fraldas)

Promoção- Está previsto um investimento inicial de 1000€ para publicidade nos meios de comunicação social, jornais, rádios, televisão, etc. anúncios na internet.

Pessoas- Desde a direção aos colaboradores todos garantem a máxima qualidade e conforto nos serviços prestados. A Villa Policarpo não será apenas um negócio, mas sim uma família.

Processos- Depois da construção, será feita a angariação dos clientes, que poderão optar por apartamento/moradia ou quarto simples em edifício principal.

4.6. Análise de viabilidade económica e financeira

A análise da Viabilidade económico-financeira é de extrema importância, pois através dela as empresas conseguem ter uma estimativa das despesas e dos lucros, conseguindo assim perceber se um determinado investimento será favorável economicamente/financeiramente, ou não. A análise da Viabilidade económico-financeira é executada através de projeções de receitas, de custos, de despesas e de investimentos; dos fluxos de caixa e de análise de indicadores (Neves et al., 2020).

4.6.1. Sistema/programa de incentivos

Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais 3ª Geração (PARES 3.0) (ISS, 2022).

Esta informação destina-se a Instituições Particulares de Solidariedade Social ou entidade legalmente equiparadas enquanto entidades promotoras do investimento.

No PARES 3.0 são elegíveis as seguintes tipologias de projetos:

Tipologia 1: Projetos que criem novos lugares nas respostas sociais elegíveis, sem prejuízo do previsto na Tipologia 3;

Tipologia 2: Projetos que visem a realização de obras em estabelecimentos de apoio social que revistam carácter de urgência ou quando se verifique a necessidade de adaptação de instalações e/ou substituição de materiais e equipamentos, em especial aquelas cujo deficiente funcionamento ponha em causa a segurança, o bem-estar e a qualidade dos serviços prestados, sem que se verifique um aumento da capacidade;

Tipologia 3: Projetos que visem a realização de obras de ampliação ou reabilitação em estabelecimentos com acordo de gestão e, cumulativamente, com cedência a título gratuito do edificado, em regime de comodato, celebrado com o Instituto da Segurança Social, I. P., nos termos da alínea b) do artigo 21.º e do n.º 5 do artigo 23.º da Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, na redação que lhe foi dada pela Portaria n.º 218-D/2019, de 15 de julho.

O financiamento no âmbito do PARES 3.0 destina-se a:

Tipologia 1:

- Obras de construção de raiz;
- Obras de ampliação, remodelação, reabilitação e/ou reconstrução de edifício ou fração;
- Aquisição de edifício ou fração.

Tipologias 2 e 3:

Obras de ampliação, remodelação, reabilitação e/ou reconstrução de edifício ou fração;

Desde que associadas às componentes de investimento anteriormente referidas, o PARES 3.0 abrange ainda:

- Aquisição de equipamento móvel destinado ao apetrechamento das infraestruturas afetas às respostas sociais elegíveis;
- Projetos de arquitetura e das especialidades, coordenação do projeto e coordenação de segurança e saúde em fase de projeto;
- Fiscalização da obra e coordenação de segurança e saúde durante a execução da obra.

O PARES 3.0 é exclusivamente financiado com verbas provenientes dos resultados líquidos da exploração dos jogos sociais, atribuídos ao Ministério do Trabalho, Solidariedade

e da Segurança Social, conforme o disposto na alínea a) do n.º 5, do artigo 3º, do Decreto-Lei n.º 56/2006, de 15 de março, na sua redação atual.

A dotação orçamental do PARES 3.0 é fixada no aviso de abertura de candidaturas.

Objetivos

O PARES 3.0 permitirá apoiar o desenvolvimento, consolidação e reabilitação da rede de equipamentos sociais, promovendo a melhoria da qualidade dos serviços a prestar e aumento da oferta das respostas nas áreas de infância, pessoas com deficiência e população idosa.

Princípios

Os princípios gerais do PARES 3.0 integram a ambição de gerar:

- Mais equipamentos sociais;
- Projetos que promovam a autonomia;
- Projetos inovadores com oferta diferenciada de serviços, designadamente nas áreas da alimentação, dos cuidados de saúde, da promoção da vida ativa e saudável e das tecnologias de informação
- Novos postos de trabalho.

Candidaturas

Por via da publicação do Despacho n.º 9952/2020, de 15 de outubro, apenas foram considerados elegíveis candidaturas que se enquadrassem nas Tipologias 1 e 2 e seguintes respostas sociais:

- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas;
- Serviço de Apoio Domiciliário;
- Centro de Dia;
- Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (que sucede e substitui o Centro de Atividades Ocupacionais);
- Lar Residencial;

- Residência Autónoma.

A dotação orçamental considerada no âmbito do convite à apresentação de candidaturas correspondia ao montante de financiamento público de € 110.000.000,00. Porém, considerando o interesse público na criação de respostas sociais e a insuficiência da dotação face aos projetos candidatados, foi reforçada a dotação orçamental, através do Despacho n.º 12155/2021, de 15 de dezembro, e Despacho n.º 1872/2022, de 11 de fevereiro, pelo que a dotação orçamental do aviso correspondente a financiamento público foi fixada no valor de € 228.500.000,00.

Atualmente não se encontra a decorrer qualquer período para apresentação de candidaturas ao PARES 3.0.

Execução

No âmbito do PROGRAMA DE ALARGAMENTO DA REDE DE EQUIPAMENTOS SOCIAIS – 3ª Geração - PARES 3.0, foram elaboradas orientações sobre os procedimentos que as entidades promotoras deverão adotar no âmbito da execução dos projetos aprovados (Manual de Apoio à Execução dos Projetos – PARES 3.0).

Aplica-se aos projetos cuja decisão de contratar do procedimento relativo a qualquer uma das rubricas de investimento (Infraestruturas, Projetos de arquitetura e das especialidades, Fiscalização da obra e coordenação de segurança e saúde e Equipamento móvel) tenha ocorrido, ou venha a ocorrer, em data posterior a 19 de junho de 2021 (ISS, 2022).

Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES) (ISS, 2006).

Esta informação destina-se a Entidades Promotoras que, através do recurso ao crédito, criem novos lugares nas respostas sociais elegíveis, nomeadamente, Creche, Lar Residencial e Lar de Idosos, com as seguintes tipologias de projeto:

- Obras de construção de raiz;

- Obras de ampliação, remodelação de edifício ou fração;
- Aquisição de edifício ou fração.

Este incentivo ao investimento privado, será realizado através de recursos provenientes dos jogos sociais, e visa apoiar as entidades promotoras ao nível dos juros, permitindo desta forma que se recorra ao crédito, bem como que parte do financiamento seja suportado com o equipamento social em funcionamento.

O objetivo do Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES) é estimular o investimento em equipamentos sociais, apoiando as entidades privadas, nomeadamente a iniciativa privada lucrativa, contribuindo para aumentar a capacidade instalada em respostas nas áreas de infância e juventude, pessoas com deficiência e população idosa (ISS, 2006).

Estes programas de incentivos são exemplos, pois ambos já terminaram a data de apresentação de candidatura, os novos programas de incentivo serão divulgados em Agosto de 2023 (PME 2030).

4.6.2. Plano de investimento

Um plano de investimento auxilia as empresas a direcionarem os seus investimentos da melhor maneira possível. Com o plano de investimento torna-se mais facilitador estabelecer os objetivos; perceber quais os investimentos mais adequados à empresa; calcular o orçamento disponível para investimento; prever o prazo de retorno do investimento e alcance dos objetivos.

De acordo com o esboço do projeto de Arquitetura, 900m² de construção do edifício principal mais 5 moradias independentes, com cerca de 30m², totalizando 1050m². Custo de construção do m² ronda os 1000€, $1000 \times 1050 = 1\,050\,000$ €, mais sensivelmente 20mil euros para preparação do terreno e mais o valor total de aquisição de todos os equipamentos necessários, 30 200€, totalizando 1 100 000€ para o negócio ficar apto a funcionar.

4.6.3. Plano de financiamento

Para o plano de negócios irá ser contratualizado um contrato de locação financeira com a duração de 5 anos, com uma entidade bancária de referência, por 50% do valor do ativo, representando, portanto, 550 000€, ficando, assim, previamente acordado aquisição do valor remanescente acrescido de uma valorização do ativo em 10% (podendo posteriormente fazer novo contrato de locação financeira para o montante de aquisição do valor remanescente).

Operacional:

- Valor do investimento valor do contrato 550 000€ (divido pelos 5 anos)
- Os valores dos juros vão gastos financeiros (4,5% cliente fidelizado com taxa de equipamento a rondar os 50% com uma taxa de esforço inferior aos 0,4)
- Os custos da celebração do contrato (2000€)

4.6.4. Demonstração de resultados provisionais

O rendimento bruto mensal da empresa com 20 utentes será de 52 500 euros.

Gastos mensais:

Total salarial gasto com os funcionários: 19 317,36€

Eletricidade: 20 Utes + 10 funcionários- 54,03x30= 1620,9€/ mês (Pordata, 2023)

Água: 20 Utes + 10 funcionários- 9,42x30= 282,6€/ mês (Pordata, 2023)

Gás 562,5€ por mês (Pordata, 2023) (estimativa por excesso)

Alimentação: 9803€ por mês para 20 utentes + 10 funcionários (orçamento em anexo)

Seguros: Multirriscos (Edifício e Recheio) e Acidentes de Trabalho (Funcionários)- 335,37€/mês (orçamento)

Gastos em materiais- materiais de escritório, materiais de limpeza e higiene (papel higiênico; pasta dentífrica, detergentes, etc)- 1000€/mês (estimativa por excesso)

Serviço de contabilidade- 246€/mês

Total de gastos mensais: 33 167,73€ arredondando 33 200€/mês

Tabela 15

Matriz de vendas

Tipologia de quartos	2024				2025			
	Preço	Nº de utentes	Total mensal	Total anual	Preço	Nº de utentes	Total mensal	Total anual
Quarto individual edifício principal	2 500,00 €	10	25 000,00 €	300 000,00 €	2 575,00 €	10	25 750,00 €	309 000,00 €
Moradia com dois utentes	2 750,00 €	10	27 500,00 €	330 000,00 €	2 832,50 €	10	28 325,00 €	339 900,00 €
Total previsto	5 250,00 €	20,00 €	52 500,00 €	630 000,00 €	5 407,50 €	20,00 €	54 075,00 €	648 900,00 €

2026				2027				2028			
Preço	Nº de utentes	Total mensal	Total anual	Preço	Nº de utentes	Total mensal	Total anual	Preço	Nº de utentes	Total mensal	Total anual
2 678,00 €	10	26 780,00 €	321 360,00 €	2 811,90 €	10	28 119,00 €	337 428,00 €	2 980,61 €	10	29 806	357 673,68 €
2 945,80 €	10	29 458,00 €	353 496,00 €	3 093,09 €	10	30 930,90 €	371 170,80 €	3 278,68 €	10	32 787	393 441,05 €
5 623,80 €	20,00 €	56 238,00 €	674 856,00 €	5 904,99 €	20,00 €	59 049,90 €	708 598,80 €	6 259,29 €	20,00 €	62 592,89 €	751 114,73 €

Note. Fonte própria

Tabela 16

Net income

Rendimentos e ganhos	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e prestação de serviços	630 000	648 900	674 856	708 599	751 115
Subsídios à exploração	50 000	40 000	35 000	30 000	25 000
Variação nos inventários da produção / mercadorias	1 103	1 158	1 216	1 276	1 340
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	22 050	24 255	26 681	29 349	32 283
Fornecimentos e serviços externos	166 320	182 952	201 247	221 372	243 509
Gastos com pessoal	233 100	256 410	282 051	310 256	341 282
Outros gastos e perdas	25 200	27 720	30 492	33 541	36 895
Outros proveitos e ganhos	662	728	800	880	969
EBITA	235 094	258 603	284 464	312 910	344 201
Amortizações e depreciações do exercício	124 240	136 664	150 330	165 363	181 900
EBIT	110 854	121 939	134 133	147 547	162 301
Juros e rendimentos similares obtidos	441	454	468	482	496
Juros e gastos similares suportados	27 954	30 749	33 824	37 207	40 927
EBT	82 459	90 736	99 841	109 858	120 878
Imposto sobre o rendimento	17 316	19 055	20 967	23 070	25 384
NET INCOME	65 143	71 681	78 875	86 788	95 493

Note. Fonte própria

4.6.5. Balanço patrimonial provisional

Tabela 17

Balanço patrimonial provisional

Ativo	2024	2025	2026	2027	2028
Ativo não corrente	622 200	647 098	666 532	679 896	686 741
Ativos fixos tangíveis	621 200	646 048	665 429	678 738	685 525
Ativos fixos intangíveis	1 000	1 050	1 103	1 158	1 216
Ativo corrente	184 700	193 720	201 626	208 291	213 633
Inventários	157 500	163 800	168 714	172 088	173 809
Clientes	9 450	10 395	11 435	12 578	13 836
Outras contas a receber	15 750	17 325	19 058	20 963	23 060
Outros ativos correntes	2 000	2 200	2 420	2 662	2 928
Ativo Total	806 900	840 818	868 158	888 187	900 374
Capital Próprio e Passivo					
Capital próprio	75 143	105 160	115 706	127 307	140 070
Capital social	10 000	11 000	12 100	13 310	14 641
Reservas	0	9 450	10 395	11 435	12 578
Resultados transitados	0	13 029	14 336	15 775	17 358
Resultados líquidos o exercício	65 143	71 681	78 875	86 788	95 493
Passivo					
Passivo não corrente	315 600	347 160	381 876	420 064	462 070
Financiamentos obtidos	310 600	341 660	375 826	413 409	454 749
Sócios	5 000	5 500	6 050	6 655	7 321
Passivo corrente	102 500	112 725	123 971	136 341	149 946
Financiamento	500	525	551	579	608
Fornecedores	94 500	103 950	114 345	125 780	138 357
Estado e outras entidades	2 500	2 750	3 025	3 328	3 660
Outras contas a pagar	5 000	5 500	6 050	6 655	7 321
Passivo Total	418 100	459 885	505 847	556 404	612 016
Total Capital Próprio e Passivo	493 243	565 045	621 553	683 712	752 086

Note. Fonte própria

4.6.6. Análise de ratios económicos-financeiros

Tabela 18

Análise de ratios económicos-financeiros

Indicadores	%		2024	2025	2026	2027
	2024	2025				
Resultado operacional vendas (ROV)	0,18	0,19	0,20	0,21	0,22	
Rentabilidade Líquida Vendas (RLV)	0,10	0,11	0,12	0,12	0,13	
Resultado Capitais Próprios (ROE)	0,87	0,68	0,68	0,68	0,68	
Rentabilidade Operacional Ativo (ROA)	0,14	0,15	0,15	0,17	0,18	

-0,49

Indicadores	%		2024	2025	2026	2027
	2024	2025				
Autonomia Financeira	0,09	0,13	0,13	0,14	0,16	
Solvabilidade	0,18	0,23	0,23	0,23	0,23	
Endividamento	0,52	0,55	0,58	0,63	0,68	

-4,89%

Note. Fonte própria

4.6.7. *Conceção do balanço funcional*

Tabela 19

Balanço funcional

	2024	2025
1 CAPITAL PRÓPRIO	75 143,00	105 160,00
2 EXIGIVEL M/L PRAZO	315 600,00	347 160,00
3 CAPITAIS PERMANENTES	390 743,00	452 320,00
4 ACTIVOS NÃO CORRENTES	622 200,00	647 098,00
5 FUNDO DE MANEIO	-231 457,00	-194 778,00
6 CLIENTES	9 450,00	10 395,00
7 EXISTÊNCIAS	157 500,00	162 225,00
8 ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES	0,00	0,00
9 ESTADO (A RECEBER)	0,00	0,00
10 OUTRAS CONTAS A RECEBER	15 750,00	17 325,00
11 NECESSIDADES CICLICAS	182 700,00	189 945,00
12 FORNECEDORES	94 500,00	103 950,00
13 ADIANTAMENTOS DE CLIENTES	0,00	0,00
14 ESTADO (A PAGAR)	2 500,00	2 750,00
15 OUTRAS CONTAS A PAGAR	5 000,00	5 500,00
16 RECURSOS CICLICOS	102 000,00	112 200,00
17 NECESSIDADES DE F.MANEIO	80 700,00	77 745,00
18 TESOURARIA LIQUIDA	-312 157,00	-272 523,00

Note. Fonte própria

5. CONCLUSÃO

5.1. Conclusões

Este projeto foi elaborado com o intuito da conclusão do Mestrado em Gestão de Empresas, lecionado no ISLA Santarém, tendo como objetivo a obtenção do Grau de Mestre, mas também com o objetivo de pôr em prática os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares lecionadas ao longo deste Mestrado, todas as unidades curriculares foram de extrema importância para o sucesso deste projeto, pois foi necessário aplicar conhecimentos de todas as disciplinas. Este trabalho foi de extrema importância, pois permitiu a aquisição de novos conhecimentos, nomeadamente a elaboração de um plano de negócios, elaboração de horários para os funcionários, conhecimento de vários modelos e análises de gestão, como aplicar o marketing na prática, como executar uma análise de viabilidade económica e financeira, etc. Este projeto serviu ainda para poder aplicar os conhecimentos adquiridos de forma prática. O envelhecimento demográfico é um tópico cada vez mais presente e atual na sociedade, o que faz com que as ERPIs existentes e os outros meios de apoio a idosos fiquem sobrecarregados e ocupando as suas listas de espera. Assim, é possível concluir, segundo o que foi demonstrado ao longo deste projeto, que o Negócio Villa Policarpo é económica e financeiramente viável na sua área de influência.

5.2. Limitações do projeto

Tal como foi abordado nas análises elaboradas ao longo deste projeto, algumas das limitações são o grande investimento inicial, o custo do serviço e a possível dificuldade de encontrar clientes com a condição económica para poderem usufruir dos serviços da Villa Policarpo.

5.3. Implicações práticas para o setor

Este certamente será um negócio que revolucionará a forma como os cuidados de saúde serão prestados num lar de idosos, mas também alterar de forma positiva a noção que a população tem dos lares de idosos e ainda alterar positivamente o aumento da esperança média de vida dos idosos institucionalizados.

5.4. Sugestões futuras

Como sugestões futuras para a continuação deste projeto sugere-se a importância de realizar um estudo representativo da população do concelho de Torres Vedras, ou mesmo nacional, de modo a perceber a adesão que a população alvo teria aos serviços da Villa Policarpo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abich, J. (2022). Como operacionalizar a estratégia de um negócio? Uma proposta de aplicação do fluxograma para a sistematização de processos no segmento educacional. *Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, 12(20).
- Azevedo, L. (2022). Este país é para velhos? Migrações e envelhecimento em Portugal. *Forum Sociológico*. (40), 73-84.
- Barbosa, I., Granja, A., & Olivieri, H. (2019). A gestão da inserção de tecnologia e inovação em empresas construtoras: um mapeamento sistemático de literatura. *Simpósio brasileiro de gestão e economia da construção*, 11, 1-10.
- Boletim do Trabalho e Emprego, nº 15, 22/4/2011.
- Carvalho, E. (2013). *A animação sociocultural em contexto de centro de dia: projeto de intervenção* [Master`s thesis, ISSSP - Instituto Superior de Serviço Social do Porto]. Repositório comum.
- Celik, Y. (2022). *Representações sociais sobre os idosos*. [Doctoral dissertation, Instituto de Serviço Social do Porto]. Repositório comum.
- Corrêa, D. (2020). Plano de negócios: empresa de contabilidade. *Revista de Administração*, 1(1).
- Crispim, R. (2021). Institucionalização na velhice: uma revisão sistemática da literatura sobre preditores em contexto de Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI). *Methaodos revista de ciencias sociales*, 9(2), 258-271.
- Diário da República, 1.ª série — N.º 58 — 21 de março de 2012.
- DGTF (2023). Direção-Geral do Tesouro e Finanças- Portugal.
- Ferreira, A. (2016). Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. *Revista Eduicep*, 1(1).

- Ferreira-matheus, M., de Souza, P., & Sogabe, V. (2022) Planejamento Estratégico e Governança. *Revista de Administração de Empresas*, 14(7).
- Filho, P. (1978). Afinal, o que é planejamento estratégico?. *Revista de Administração de Empresas*, 18(5), 07-14.
- Fisher, S., & Duane, J. (2016). The Startup Equation. *New York magazine: McGrawHil*, 3(2).
- Hillen, C., & Lavarda, C. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares. *Revista innovar*, 30(77), 11-24.
- ISS, I. (2017). Guia Prático–Apoios Sociais–Pessoas Idosas. Lisboa: Instituto da Segurança Social, IP.
- ISS, I. (2011). Manual de processos-chave estrutura residencial para idosos. Lisboa: Instituto da Segurança Social, IP.
- ISS, I. (2022). Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais 3ª Geração (PARES 3.0). Lisboa: Instituto da Segurança Social, IP.
- ISS, I. (2006). Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES). Lisboa: Instituto da Segurança Social, IP.
- Jesus, F. (2020). Estratégia de marketing e varejo: uma revisão sistemática de literatura. *Revista de Administração de Empresas*, 11(3).
- Lobato, D. (2015). *Estratégia de empresas*. (2). Editora FGV.
https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=khKHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=estrat%C3%A9gia+de+um+neg%C3%B3cio&ots=G6qvqyDwky&sig=B7ZQv77hZ8PHqHA9n7tbUIFPMB4&redir_esc=y#v=onepage&q=estrat%C3%A9gia%20de%20um%20neg%C3%B3cio&f=false
- Marcondes, J. (2023). O que é Negócio: Definições, Objetivos e Tipos de Negócios. Gestão de Segurança Privada. *Revista Gestão de Pequenas Empresas*, 1(1).

- Neto, B., Carvalho, C., & Silva, J. (2010). Plano de Negócios. Curso de Empreendedorismo, *Revista de Empreendedorismo*, 7(3), 1-83.
- Neves, L., Maciel, S., & Figueiredo, A. (2020). Construção, indicador e performance: uma revisão sistemática da produção científica internacional sobre a ótica econômico-financeira. *Revista de Empreendedorismo e Gestão*, 9(4).
- Nogueira, C. (2019). Análise Financeira na Gestão Empresarial. Caixa Geral de Depósitos.
- Ordem dos Enfermeiros (2013).
<https://www.ordemenfermeiros.pt/sul/noticias/conteudos/o-enfermeiro-nas-estruturas-residenciais-de-idosos/>
- Pecini (2021). Diferença entre financiamento e investimento. *Revista Pecini*, 1(1).
- Pordata (2023). Estatísticas de Portugal.
- Silva, A. (2018). Ferramentas do planeamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. *Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde*, 8(1).
- Silva, J., & Patrus, R. (2017). O “bê-á-bá” do ensino em empreendedorismo: uma revisão da literatura sobre os métodos e práticas da educação empreendedora. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(2), 372-401.
- Silva, L. (2022). Cafeteria em Monte Alegre dos Campos: um estudo de viabilidade econômico-financeira. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3).
- Vieira, M., & Seco, C. (2020). A Educação no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Brasileira de Informática na Educação–RBIE*, (28), 1013-1031.
- Weech-Maldonado, R., Pradhan, R., Dayama, N., Lord, J., & Gupta, S. (2019). Nursing home quality and financial performance: Is there a business case for quality?. *The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 56.