



PLANO DE NEGÓCIO PARA EMPRESA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE GERIATRIA

Madalena Sofia Condeço da Silva Leal

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof^ª. Doutora Alexandra Fernandes, Prof^ª. Auxiliar, ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril de 2015



PLANO DE NEGÓCIO PARA EMPRESA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE GERIATRIA

Madalena Sofia Condeço da Silva Leal

Resumo

O presente projeto tem como temática a realização de um plano de negócio na área da geriatria com todos os serviços para idosos, localizado no concelho de Coruche. Este é o concelho com a maior percentagem de população envelhecida do distrito de Santarém, mas onde existe uma grande carência de lares e centros de dia de forma a apoiar os idosos. Pretende-se analisar em que medida uma empresa neste sector de atividade poderá ser viável económica e financeiramente na área de influência do respetivo projeto.

O plano de negócio elaborado teve em consideração a análise do mercado, estratégias de marketing, organização e recursos humanos, a definição de objetivos, criação de sistema de gestão com base nos fatores críticos de sucesso e análise económica e financeira.

A necessidade de serviços geriátricos com boas condições é tendencialmente crescente devido ao envelhecimento demográfico, criando no mercado uma oportunidade de negócio. A fim de permitir o arranque do projeto será necessário um investimento inicial destinado essencialmente a equipamento básico, administrativo, bem como a construção de uma infraestrutura acolhedora e adaptada a todo o tipo de dificuldades motoras.

Palavras-chave: geriatria, lar de idosos, envelhecimento demográfico, plano de negócio

Classificação JEL: M130 – New firms; Start-ups

I100 – Health: General

Abstract

The current project aims to create a business plan in the area of geriatrics with all the services for the elderly located in Coruche country. This is the municipality with the highest percentage of aged population of the district of Santarém, but where there is a shortage of homes and day centers in order to support the elderly. The aim is to examine to what extent a company in this sector of activity can be economically and financially viable in the respective project area of influence.

The elaborate business plan took into account the market analysis, marketing strategies, organization and human resources, setting objectives, management system creation based on critical success factors as well as economic and financial analysis.

As a result of the ageing population, the need of geriatrics services with excellent care has a tendency to grow offering a business opportunity in the market. So that the project can start, it will be required an initial investment mainly aimed at basic and administrative equipment, as well as, at the construction of a welcoming infrastructure and adapted to all kinds of physical disabilities.

Key-words: Geriatric, nursing home, population ageing, business plan

Agradecimentos

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Alexandra Fernandes que sempre se mostrou disponível para me orientar na realização deste projeto partilhando os seus conhecimentos e experiência, contribuindo assim, de forma decisiva para ultrapassar todas as dificuldades e dúvidas que foram surgindo ao longo da sua realização.

A toda a minha família pelo apoio e motivação fundamental para completar esta importante etapa, nomeadamente, ao meu pai, Arquimino Leal e à minha mãe, Elisa Leal por todas as correções e conhecimentos que me transmitiram, pois sem eles não seria possível concluí-la.

Ao meu namorado, André Forca por ter partilhado comigo esta fase e por todo o incentivo e apoio que me deu ao longo da realização deste projeto.

À Olímpia Forca por toda a dedicação e perseverança em me ajudar em todos os aspetos técnicos.

Índice

Sumário Executivo	1
Revisão da Literatura.....	3
Envelhecimento e o Idoso	3
Envelhecimento em Portugal.....	3
Envelhecimento em Coruche.....	7
Respostas Sociais ao Envelhecimento	8
Institucionalização em Lares de Terceira Idade	9
Descrição do Novo Negócio	11
Oportunidade de Negócio.....	11
Conceito do Negócio.....	11
Proposta de Valor.....	13
Análise do Setor	14
Caraterização do Setor	14
Respostas Sociais Existentes	15
Análise da Procura	15
Valor do Setor.....	16
Futuro do Setor	16
Estudo da Concorrência e Análise Competitiva.....	18
Segmentação das Estruturas para Idosos no Concelho de Coruche.....	18
Análise Competitiva.....	19
Gestão Estratégica	22
Visão	22
Missão	22
Objetivos do Plano	22
Estratégia Competitiva	24
Marketing.....	27
Fatores Críticos de Sucesso.....	27
Marketing Mix	28
Marca.....	32
Políticas de Implementação	34

Localização	34
Estrutura e Layout	34
Custo da Obra	35
Previsão de Vendas	35
Processo de Admissão	35
Fornecimento e Serviços Externos.....	36
Ativos Fixos Tangíveis	38
Recursos Humanos.....	40
Implementação	45
Requisitos	45
Condições de Implementação	45
Processo de Licenciamento	45
Avaliação Financeira	47
Estrutura de Capitais	47
Financiamento.....	47
Avaliação do Projeto.....	48
Conclusão do Plano de Negócio.....	54
Bibliografia	56
Apêndices.....	58
Anexos	76

Índice de Imagens

Imagem 1: População residente em Portugal em 2013.....	4
Imagem 2: Índice de envelhecimento em 2013.....	4
Imagem 3: População residente em Portugal em 2010.....	5
Imagem 4: Projeção da população residente em Portugal em 2050.....	5
Imagem 5: Projeção da população dos 28 Estados Membros.....	6
Imagem 6: Projeção da população com mais de 65 anos nos 28 Estados Membros.....	6
Imagem 7: Constituição do Concelho de Coruche.....	7
Imagem 8: Proporção da população no concelho de Coruche em 2013.....	7

Índice de Tabelas

Tabela 1: Estruturas no concelho de Coruche.....	18
Tabela 2: Análise SWOT.....	20
Tabela 3: Remunerações mínimas de referência e remunerações aplicadas.....	42
Tabela 4: Número de funcionários de ajudantes de ação direta e empregados auxiliares.....	43
Tabela 5: Distribuição dos turnos semanais de ajudantes ação direta.....	43
Tabela 6: Distribuição dos turnos semanais de empregados auxiliares.....	44
Tabela 7: Mapa de Avaliação do Projeto.....	51

Índice de Apêndices

APÊNDICE I: LAYOUT DA INFRAESTRUTURA.....	58
APÊNDICE II: PREVISÃO DE VENDAS.....	59
APÊNDICE III: ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	62
APÊNDICE IV: ANÁLISE DO FINANCIAMENTO.....	63
APÊNDICE V: ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE MAPAS FINANCEIROS.....	65
APÊNDICE VI: ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DO PROJETO NA PERSPETIVA DO INVESTIDOR.....	74
APÊNDICE VII: ANÁLISE DOS RESTANTES INDICADORES DO NEGÓCIO.....	75

Índice de Anexos

ANEXO I: EVOLUÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA PESSOAS IDOSAS NO CONTINENTE ENTRE 2000-2013.....	76
ANEXO II: PROPORÇÃO ENTRE A POPULAÇÃO COM MAIS DE 65 ANOS E A POPULAÇÃO TOTAL, EM 2013.....	76
ANEXO III: PROJEÇÃO DO ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO EM PORTUGAL.....	77
ANEXO IV: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EQUIPAMENTOS SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA.....	77
ANEXO V: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS EQUIPAMENTOS SOCIAIS POR NATUREZA JURÍDICA, EM 2013.....	78
ANEXO VI: EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA AS PESSOAS IDOSAS NO CONTINENTE ENTRE 2000-2013.....	78
ANEXO VII: ÍNDICE DE DEPENDÊNCIA.....	79
ANEXO VIII: PROJEÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE, EM 2060.....	79
ANEXO IX: EVOLUÇÃO DA TAXA DE UTILIZAÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA IDOSOS EM PORTUGAL CONTINENTAL (2000-2013).....	79
ANEXO X: VOLUME DE NEGÓCIOS DE ACORDO COM O CÓDIGO DE ATIVIDADE ECONÓMICA (CAE), EM 2011.....	80
ANEXO XI: VOLUME DE NEGÓCIOS DE ACORDO COM O CAE EM SOCIEDADES ANÓNIMAS, EM 2011.....	80
ANEXO XII: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS COM SUBCONTRATOS.....	81
ANEXO XIII: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM MATERIAIS.....	82
ANEXO XIV: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM ENERGIAS E FLUÍDOS.....	83
ANEXO XV: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS COM SEGUROS.....	84
ANEXO XVI: DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTO BÁSICO.....	84
ANEXO XVII: DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTO DE TRANSPORTE.....	89
ANEXO XVIII: DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO.....	90
ANEXO XIX: DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO EM OUTROS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS.....	91

Sumário Executivo

Neste plano de negócio é analisado o fenómeno do envelhecimento em Portugal e na Europa e de que forma este plano se torna uma oportunidade de negócio. Assim, foi analisado em diferentes áreas, como a estratégia, o marketing, a gestão, as finanças e a contabilidade.

Em primeiro lugar realizou-se a revisão da literatura do envelhecimento, tanto em Portugal como nos 28 Estados Membros, o envelhecimento no local de implementação do plano, de todas as respostas sociais associadas ao envelhecimento e do processo de institucionalização.

De seguida foi elaborado o conceito do negócio, com a oportunidade de negócio e a proposta de valor, ligando os modelos tradicionais das respostas sociais na área de implementação e a inovação dos serviços. Depois da descrição do novo negócio, foi executada a análise do setor das respostas sociais para idosos em Portugal, quais os clientes e qual o seu crescimento verificando-se um aumento substancial deste setor de atividade no futuro.

Finalizada a análise do setor, foi realizado um estudo da concorrência no concelho de Coruche e a análise competitiva (interna e externa) para este setor de atividade.

De forma a modificar o conceito tradicional do negócio e dada a concorrência existente foi executada uma gestão estratégica focada na diferenciação e na inovação dos serviços.

Tendo em conta os objetivos estabelecidos para o plano foi projetada uma estratégia de marketing onde foram determinados os fatores críticos de sucesso para o plano de negócio bem como os métodos e ferramentas de análise (produto/serviço, preços, distribuição, promoção, processos e evidência física) e a comunicação de todos os serviços.

Posteriormente a todas as análises anteriormente realizadas, foram determinadas políticas de implementação onde se executou um projeto de arquitetura da infraestrutura de acordo com a legislação em vigor para as respostas sociais para idosos. De seguida estabeleceu-se a previsão de vendas e o processo de admissão dos clientes. Por último, foram realizados todos os orçamentos necessários para os fornecimentos e serviços externos e ativos fixos tangíveis bem como os recursos humanos determinando a cultura organizacional, as remunerações e a organização dos turnos do pessoal.

Após a análise anterior, foram estabelecidos os requisitos, as condições de implementação e o processo de licenciamento do projeto no setor de atividade de acordo com a legislação.

Por fim, foi analisada a estrutura de capitais da empresa a implementar e qual a fonte de financiamento para o montante de investimento inicial necessário e, de seguida, toda a avaliação financeira do projeto. Nesta avaliação foi estudado o VAL (Valor Atual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) e o *Payback* (Período de Retorno do Investimento). Esta análise foi realizada na perspetiva do projeto e na perspetiva do investidor.

De acordo com toda a análise realizada ao longo do projeto, verifica-se que este negócio é económica e financeiramente viável para a área onde pretende ser implementado.

Revisão da Literatura

Neste capítulo realiza-se o enquadramento teórico referente ao tema em investigação. Será aqui explicado de forma concisa o porquê da importância do projeto em questão no contexto nacional.

Envelhecimento e o Idoso

A OMS define o idoso como todos os indivíduos sujeitos a um envelhecimento biológico, diminuindo progressivamente as suas capacidades físicas e mentais, evidenciando menor resistência às doenças aumentando, assim, gradualmente o risco de morte (consultado a 19/11/2014).

Serrão (2006) considera o termo “Séniore” os indivíduos com mais de 65 anos, que não tenham atividades profissionais formais, mas que mantêm as suas capacidades, sejam independentes, saudáveis e ativos, abarcando três décadas, dos 65 aos 95 anos.

Segundo o autor anteriormente referido, existem três subtipos de idosos:

- Idosos muito dependentes, com idades acima dos 85 anos e com dependência que resulta do envelhecimento natural ou aquele que surge por doença.
- Idosos dependentes, cuja dependência é resultante, sobretudo, de doença crónica que obriga a tratamentos médicos constantes.
- Idosos independentes que são os que mantêm as suas capacidades mas estão inativos profissionalmente, agarrados ao conceito de não fazerem nada porque estão reformados.

Envelhecimento em Portugal

Segundo o INE (2009), o envelhecimento demográfico em Portugal evoluirá de 114 idosos por cada 100 jovens em 2007 para 271 idosos por cada 100 jovens em 2060, mais do dobro, apesar dos níveis de fecundidade terem sofrido uma recuperação.

Em 2013, a população residente em Portugal era constituída por 14,6% de jovens (dos 0 aos 14 anos), 11% de pessoas com idades entre os 15 anos e os 24 anos, 20% de pessoas com idades compreendidas entre os 25 e os 39 anos, 15% de pessoas com idades entre os 40 anos e os 49 anos, 20% de pessoas com idades entre os 50 e os 64 e 20% de idosos (mais de 65 anos) (Imagem 1).

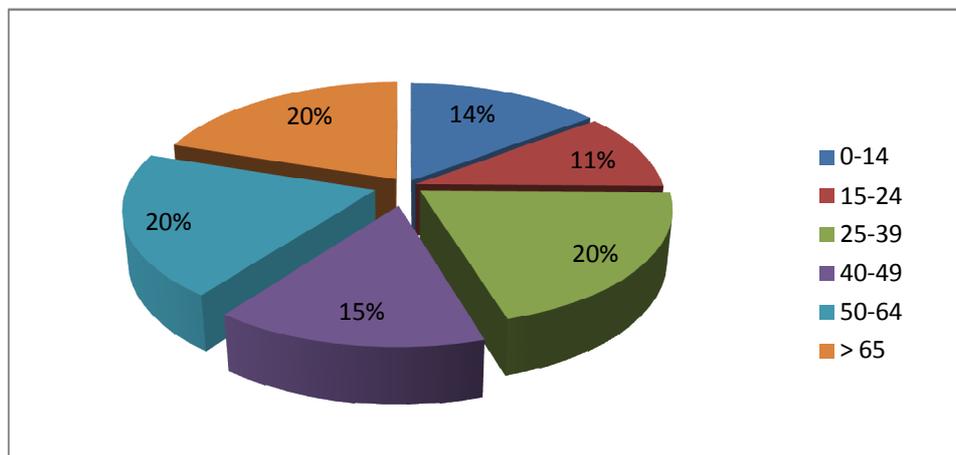


Imagem 1: População Residente em Portugal em 2013 (Fonte: INE, 2014)

Segundo o INE (2014), o índice de envelhecimento em Portugal no ano de 2013 era de 136 idosos por 100 jovens. Consta-se ainda que o Alentejo é a população mais envelhecida tendo, à data, 180,7 idosos por 100 jovens (Imagem 2).

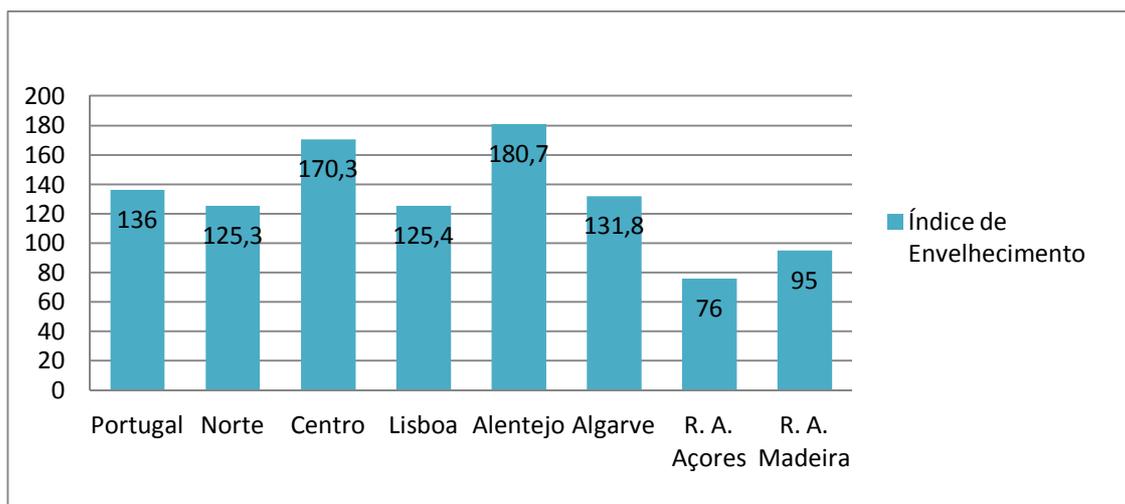


Imagem 2: Índice de Envelhecimento em 2013 (Fonte: INE, 2014)

Segundo as projeções realizadas pelo INE verifica-se que entre 2010 e 2050 irá existir um aumento da faixa etária dos indivíduos com 65 anos ou mais. Assim, verifica-se que em 2010 existiam 1.956.102 indivíduos com 65 anos ou mais dos quais 846.582 eram homens e 1.109.520 eram mulheres (Imagem 3).

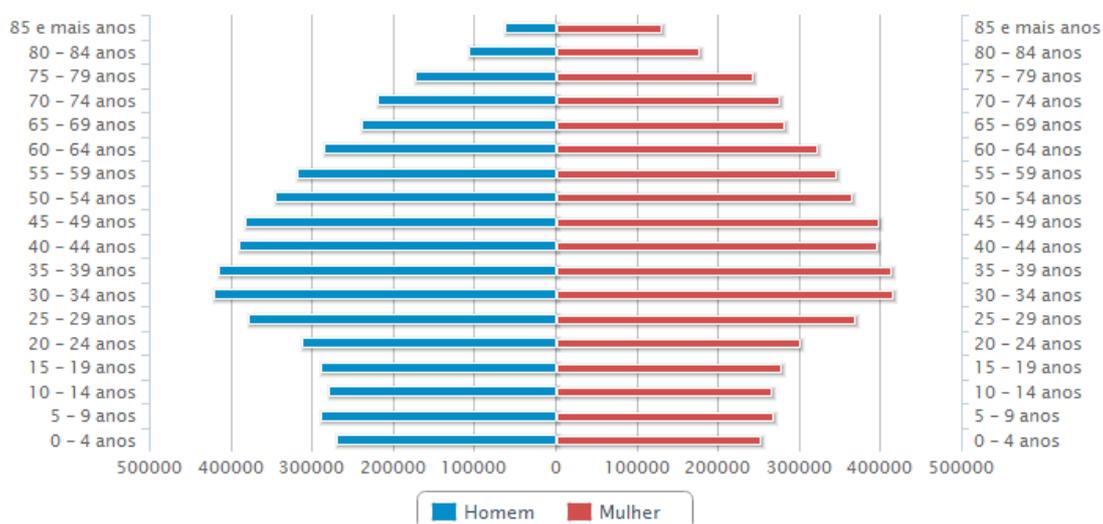


Imagem 3: População residente em Portugal em 2010 (Fonte: INE, 2013)

Em 2050 espera-se que existam 3.415.535 indivíduos com 65 anos ou mais, dos quais 1.510.042 serão do género masculino e 1.905.493 serão do género feminino (Imagem 4).

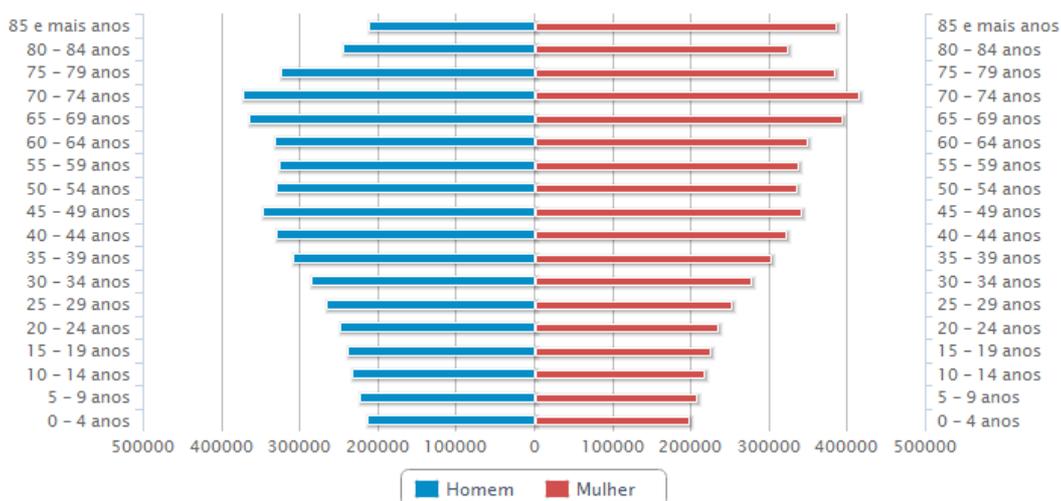


Imagem 4: Projeção da população residente em Portugal em 2050 (Fonte: INE, 2013)

Tal como ocorre em Portugal também a Europa apresenta um crescente aumento da população idosa. Entre 2014 e 2080, nos 28 Estados Membros, espera-se um aumento da população idosa de 18,6% para 28,7% (Imagem 5).

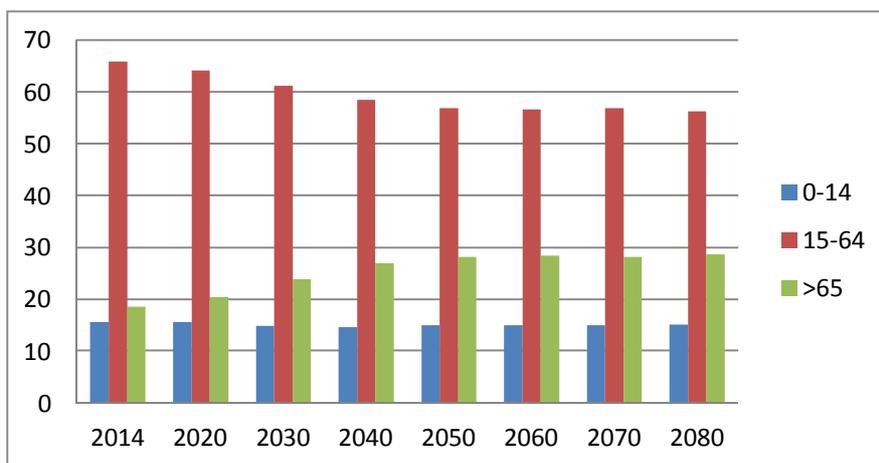


Imagem 5: Projeção da população dos 28 Estados Membros (Fonte: Eurostat, 2014)

Como se pode verificar, através da imagem abaixo representada, Portugal está entre os valores mais elevados da taxa de idosos em comparação com os outros países da União Europeia. Assim, apresenta em 2014 uma taxa de 19,8%, em 2020 uma taxa de 22,2%, em 2040 uma taxa de 31,3% e em 2060 uma taxa de 34,6%. Em mais de 4 décadas Portugal vai ter um aumento de 14,8% de pessoas com mais de 65 anos (Imagem 6).

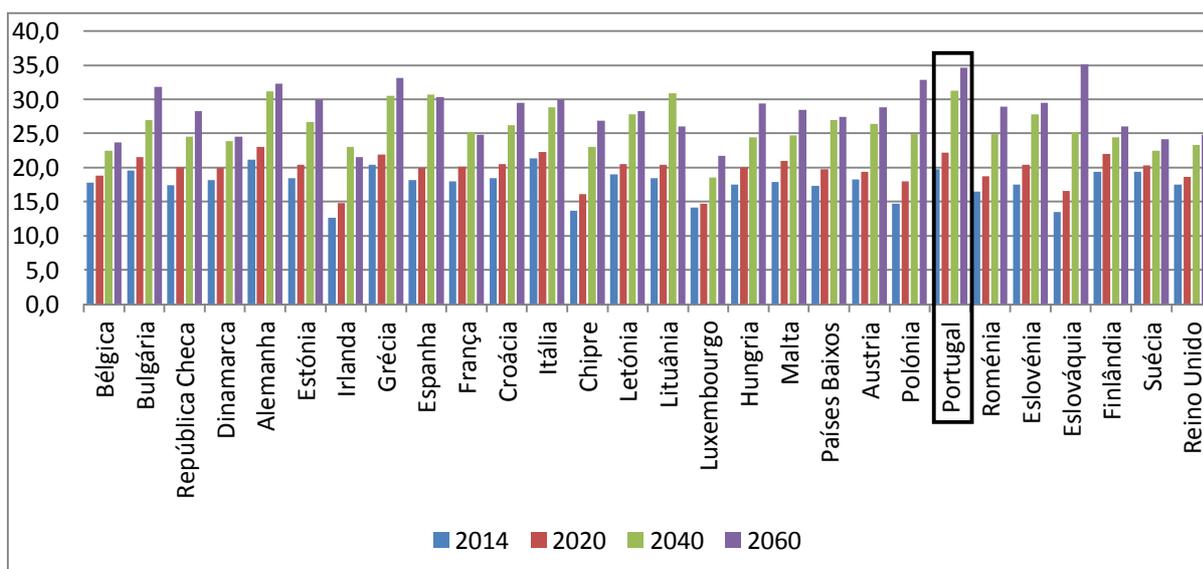


Imagem 6: Projeção da população com mais de 65 anos nos 28 Estados Membros (Fonte: Eurostat, 2014)

Envelhecimento em Coruche

Coruche é sede de um dos maiores municípios de Portugal, com 1115,72 km² de área num perímetro de 231 km mas apenas 19 503 habitantes, subdividido em 6 freguesias, sendo elas, Biscainho, Branca, Coruche, Erra e Fajarda, Couço, Santana do Mato e São José da Lamarosa (Imagem 7). O município é limitado a norte pelos municípios de Almeirim e Chamusca, a nordeste por Ponte de Sor, a leste por Mora, a sueste por Arraiolos, a sul por Montemor-o-Novo, a oeste por Benavente e a noroeste por Salvaterra de Magos (INE, 2013).



Imagem 7: Constituição do concelho de Coruche (Fonte: Camara Municipal de Coruche)

O concelho de Coruche apresenta um índice de envelhecimento de 249,8 idosos por 100 jovens, em 2013. Quanto à proporção da população pode-se verificar, no gráfico abaixo representado, que 29% da população, em 2013, tem 65 anos ou mais o que representa 5619 idosos.

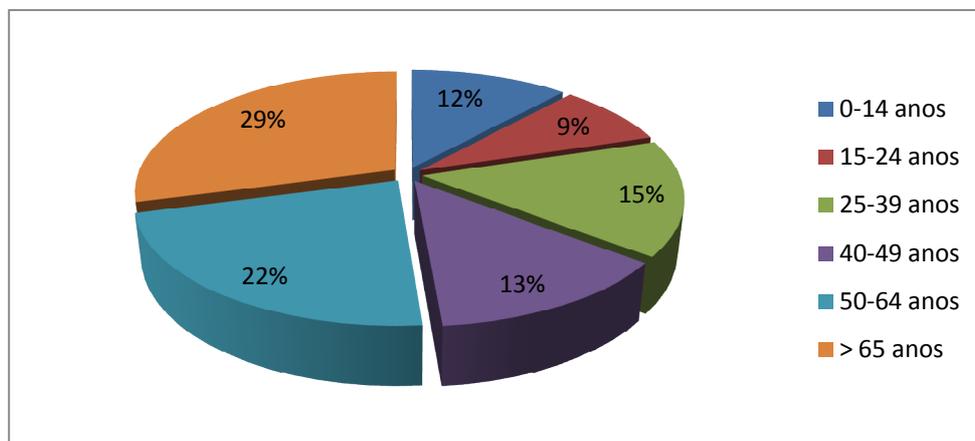


Imagem 8: Proporção da população no concelho de Coruche em 2013 (Fonte: INE, 2014)

Respostas Sociais ao Envelhecimento

O elevado índice de envelhecimento e as mudanças na estrutura familiar (de uma família extensa para uma família nuclear, a entrada da mulher no mercado de trabalho, aumento dos divórcios, diminuição do número de filhos, entre outros) levaram a que as famílias nem sempre tenham possibilidade de prestar o cuidado necessário ao seu idoso levando, à obrigação de desenvolver respostas sociais de apoio a esta população (Diogo, Ceolim e Cintra, 2005).

Devido isso, as respostas sociais tornam-se numa oportunidade de negócio criando estruturas adequadas para o apoio, essencialmente, de qualidade à população idosa para realizar todas as necessidades para desenvolver um envelhecimento ativo.

Segundo a segurança social (2014) existem 7 tipos de respostas sociais consoante o grau de carência e mobilidade dos idosos:

- Serviço de Apoio Domiciliário
 - Com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas e famílias e contribuir para a conciliação da vida profissional e familiar do agregado familiar garantindo os cuidados e serviços adequados a cada utente.
- Centro de Convívio
 - Tem como objetivo prevenir a solidão e o isolamento através da realização de atividades recreativas e culturais promovendo relações pessoais e intergeracionais.
- Centro de Dia
 - Com o objetivo de prestar serviços que ajudam a manter as pessoas idosas e seu meio social e familiar estabilizando ou retardando as consequências do envelhecimento e assim prestar apoio psicológico e social e promover as relações pessoais e intergeracionais.
- Centro de Noite
 - Tem o objetivo de acolher pessoas autónomas durante a noite que possam estar isoladas, sozinhas ou inseguras assegurando o seu bem-estar e segurança.
- Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas
 - Tem como objetivo o acolhimento de pessoas idosas (no máximo de três) que sejam dependentes que vivam isoladas e sem apoio familiar garantindo à

pessoa acolhida o conforto e afeto familiar. Este acolhimento é realizado noutras famílias sem ser a do idoso.

- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
 - Com o objetivo de alojar de forma temporária ou permanente o idoso estimulando o processo de envelhecimento ativo criando condições para preservar e incentivar a relação intrafamiliar.

Conforme referido no Relatório de 2013 da Carta Social, as respostas sociais destinadas à população idosa apresentaram, entre 2000 e 2013, um aumento evidente (47%) resultando de mais 2300 novas respostas desde 2000. A resposta social com maior crescimento foi o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) com 66%, seguido da estrutura residencial para idoso com 55% e o Centro de dia com 32% (ANEXO I).

Segundo o mesmo relatório, o número de pessoas com mais de 65 anos tem vindo a aumentar por todo o território nacional. Apesar do interior do país apresentar um maior peso de população com mais de 65 anos do que no litoral, verifica-se que, em 2013, 11 dos 18 distritos do território continental (195 dos 278 concelhos) apresentam um peso da população com mais de 65 anos acima da média de Portugal continental (20,2%) (ANEXO II)

Institucionalização em Lares de terceira idade

A institucionalização de idosos é marcada pela mudança da habitação para uma instituição especializada, seja por um curto ou longo espaço de tempo, para apoiar os que, devido a diversos motivos, não puderam ter as suas necessidades realizadas através do seu sistema familiar (Sousa, Figueiredo & Cerqueira, 2004).

Segundo os autores Ximenes & Cortes (2006), as instituições destinadas a receber as pessoas de terceira idade são monótonas, com um quotidiano onde o idoso não tem a possibilidade de se realizar como pessoa. Os autores acima referidos frisam ainda que no ambiente de um lar os idosos têm a sensação “de um lugar onde o tempo estagnou. As horas monótonas estendem-se (...) e contaminam todo o ambiente, num quase nada acontecer nas diferentes horas. (...) A sensação é de desistência da vida. Permanece um tempo vazio à espera da morte.”

A institucionalização de idosos é um momento difícil para estes, pois representa a saída das suas casas e a perda do território e dos bens de uma vida. Para além disto, existe, para os idosos, um sentimento de abandono por parte dos familiares (Cardão, 2009).

Para grande parte dos idosos, o processo de institucionalização ocorre devido à sua dependência e à perda constante de capacidades funcionais, limitando, assim, as suas atividades de vida diária (Paúl, 2005). Todavia, muitas vezes a institucionalização dos idosos leva a uma diminuição da sua autodeterminação e a um maior declínio das capacidades funcionais uma vez que deixam de executar as tarefas sozinhos (Ocanã et al, 2010).

É imprescindível que a ideia negativa dos lares de idosos seja desmistificada pois, embora existam lares que funcionam mal e onde os idosos são tratados de forma desumana, “alguns lares proporcionam um ambiente de tranquilidade e familiaridade que satisfaz quem os habita” (Pais, 2006, p. 147). Torna-se por isso importante criar projetos e programas de atividade física e psíquica de forma a motivar os idosos para participar e assim manterem-se ativos, aumentarem a sua autoestima e sentirem-se úteis (Paúl, 2005).

Descrição do Novo Negócio

Oportunidade de Negócio

Como se verificou no enquadramento teórico, o número de idosos tem vindo a aumentar demasiado o que nos leva a afirmar que será um público-alvo em crescimento nos próximos anos. Segundo projeções do INE, em 2015 o índice de envelhecimento em Portugal será de 146,8 e em 2060 espera-se que seja de 306,5, isto é, haverá um aumento acima dos 100%. Assim, torna-se necessário existir um equilíbrio entre a procura de serviços (residências e lares de idosos, apoio domiciliário e centros de dia) e a oferta.

Tal como se averiguou no capítulo anterior, em 2050 a população idosa aumentará mais do dobro que em 2010, logo será fundamental verificar a oferta atual com a procura crescente por esses serviços tornando-se este negócio uma oportunidade.

Esta oportunidade de negócio sobrevém também pelo facto da região do Alentejo (onde se pretende implementar o negócio) ser a região que apresenta, em 2015, o maior índice de envelhecimento de Portugal (190,8) (ANEXO III).

Conceito do Negócio

O Conceito base deste projeto de negócio foca-se na criação de uma estrutura que reúna todos os serviços para a população idosa. Esta estrutura destina-se ao alojamento para pessoas com mais de 65 anos bem como a todas as atividades que promovam um envelhecimento ativo e um apoio às necessidades dos idosos no seu seio familiar.

A estrutura de alojamento para pessoas com mais de 65 anos caracteriza-se como o estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem como refere o Ministério da Solidariedade e de Segurança Social na Portaria nº 67/2012 de 21 de Março.

Segundo a mesma Portaria, a estrutura para alojamento ou estrutura residencial podem ser tipologias habitacionais designadamente apartamentos e/ou moradias; quartos; tipologias habitacionais em conjunto com o alojamento em quartos.

O serviço de apoio domiciliário (SAD) é a resposta social que presta cuidados e serviços a famílias e/ou pessoas que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e/ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito como é mencionado pelo Ministério da Solidariedade e da Segurança Social na Portaria nº 38/2013 de 30 de Janeiro.

Assim o SAD deve oferecer um variado conjunto de serviços consoante o tipo de necessidades do utente. Assim, deve prestar, pelo menos, quatro dos seguintes cuidados e serviços: cuidado de higiene e conforto pessoal; higiene habitacional; fornecimento e apoio nas refeições; tratamento da roupa de uso pessoal do utente; atividades de animação e socialização, designadamente, animação, lazer, cultura, aquisição de bens e géneros alimentícios, pagamento de serviços, deslocação a entidades da comunidade; serviço de teleassistência. Pode ainda prestar outros serviços tais como a sensibilização aos familiares para os cuidados aos utentes, apoio psicossocial, confeção de alimentação, transporte, cuidados de imagem e realização de atividades ocupacionais e pequenas modificações no domicílio.

Segundo o guião técnico nº8 de Dezembro de 1996, o centro de dia é a resposta social que consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção dos idosos no seu meio sociofamiliar.

Os objetivos do centro de dia são a prestação de serviços que satisfaçam as necessidades básicas, a prestação de apoio psicossocial e o estímulo das relações interpessoais ao nível dos idosos e destes com outros grupos etários, a fim de evitar o isolamento.

Este serviço de alojamento assim como todos os serviços necessários para a população idosa a serem prestados, nomeadamente apoio domiciliário (SAD) e o centro de dia, torna este negócio inovador (não no conceito mas na região a ser implementado e em todos os serviços que vai prestar) pois foca-se em todas as pessoas com mais de 65 anos que desejam um envelhecimento ativo e o mais adequado possível para cada indivíduo.

Proposta de valor

A proposta de valor deste projeto foca-se em princípios chave para uma boa atuação, tais como, a qualidade do serviço, a eficiência e a preocupação com cada idoso, a avaliação individual consoante as necessidades essenciais de cada idoso de forma a desenvolver a sua autonomia. Este projeto promoverá o convívio dos idosos residentes da estrutura mas também com as suas famílias.

De acordo com a portaria nº67/2012, a estrutura residencial para idosos irá prestar um conjunto de atividades e serviços, são elas:

- Alimentação adequada às necessidades de cada residente, respeitando as prescrições médicas;
- Cuidados de higiene;
- Tratamento de roupa;
- Higiene dos espaços;
- Atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais de forma a estimular as capacidades físicas e psíquicas;
- Apoio nas atividades de vida diária;
- Cuidados de enfermagem e administração de fármacos, quando prescritos.

Para além dos serviços anteriormente referidos haverá atividades para que os idosos tenham um envelhecimento ativo estimulando o corpo e a mente, como por exemplo, ginástica apropriada para idosos, jogos de lógica, costura, horta, olaria. Estas atividades fazem parte do serviço diferenciador que este projeto apresenta em que o objetivo central é os idosos sentirem-se úteis e terem diversas atividades com que se identificam. Visto o projeto ser implantado numa zona rural, onde o trabalho de campo e artesanato é muito frequente na população é fundamental que existam atividades nesse âmbito.

A estrutura residencial a ser implementada irá promover a convivência social, através do relacionamento entre os residentes da estrutura e destes com os familiares e amigos, com os cuidadores e com a própria comunidade. É fundamental a participação dos familiares ou representante legal no apoio ao residente sempre que possível, desde que contribua para o bem-estar e equilíbrio psicoafectivo do residente.

Análise do Sector

Caracterização do Sector

O Código de Atividade Empresarial (CAE) tem o objetivo de classificar e agrupar as unidades de bens e serviços (com e sem fins lucrativos) segundo a atividade económica. Relativamente ao sector de negócio, este insere-se na secção Q – *Atividades de Saúde Humana e Apoio Social* onde, entre outras valências, se incluem atividades de serviços dos equipamentos sociais (públicos ou privados) com ou sem alojamento. Quanto à divisão, o sector do negócio está representado na divisão 87 – *Atividades de Apoio Social com Alojamento* (com atividades de acolhimento, alojamento e de reinserção social, desenvolvidas por serviços e equipamentos sociais) e divisão 88 – *Atividades de Apoio Social sem Alojamento* (com atividades desenvolvidas por serviços e equipamentos sociais sem alojamento dirigidas a pessoas ou famílias, no domicílio ou noutra local).

Segundo o relatório de 2013 da Carta Social do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social considera-se Entidade Proprietária, no sector da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), *qualquer entidade, individual ou coletiva, a quem pertence (dono) um ou mais equipamentos (instalações) onde se desenvolvem respostas sociais*. Estas entidades são agrupadas segundo a natureza jurídica em entidades lucrativas e entidades não lucrativas.

As entidades não lucrativas, compreendem as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), outras entidades sem fins lucrativos (entidades equiparadas a IPSS e outras organizações particulares sem fins lucrativos), as Entidades Oficiais, que prosseguem fins de ação social, os Serviços Sociais de Empresas e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML). As entidades lucrativas compreendem as instituições particulares com fins lucrativos.

Conforme é referido no relatório acima mencionado, em 2013 houve um aumento de 37% em relação a 2000 no que respeita a equipamentos sociais, existindo assim 2200 novos equipamentos sociais desde 2000 (ANEXO IV). Do total de entidades proprietárias, cerca de 80 % do aumento foram no regime lucrativo, no entanto são as entidades não lucrativas que têm maior peso (80%) no total de equipamentos sociais existentes no continente (ANEXO V).

Respostas Sociais Existentes

Segundo uma reportagem realizadas pela tvi24, o Observatório das Famílias e das Políticas de Família (OFAP) afirma que em 2012 a taxa de cobertura em centros de dia, apoio domiciliário e lares era de 12,2%. Existiam 86.532 lugares disponíveis em lares, 64.254 em centros de dia e 101.448 em apoio domiciliário para um total de 1.998.663 idosos residentes em Portugal, o que em termos de percentagem representa 4,3% em lares, 3,2% em centros de dia e 5% em apoio domiciliário.

Em dados mais recentes do Instituto da Segurança Social (ISS), em Abril de 2014 existiam 78.104 idosos em lares, 76.188 em apoio domiciliário, 42.693 em centros de dia, 20.235 em centros de convívio e 172 em centros de noite. No que diz respeito ao acolhimento familiar o ISS refere que havia, em 2013, 727 idosos a usufruírem deste serviço, segundo a agência lusa.

De acordo com o ISS, tem-se verificado “um aumento claro e significativo quer no alargamento do número de vagas das diferentes respostas sociais, quer na sua diversificação” e declara que essa tem sido também a orientação na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI).

As respostas sociais dirigidas às pessoas idosas apresentam um desenvolvimento notório (47%), entre 2000-2013, o que representa mais de 2300 novas respostas desde 2000. Dentro destas respostas sociais, o SAD constitui a resposta com maior crescimento (66%), seguindo-se a estrutura residencial para pessoas idosas (55%) e o centro de dia (32%).

Tal como o número de respostas sociais também a capacidade das respostas sociais evidenciou um aumento (53%), refletindo assim de mais de 95700 novos lugares em que 52700 estão inseridos em SAD (ANEXO VI).

Análise da Procura

Dados apurados pelo INE revelam que a população idosa, ou seja, o público-alvo a analisar, tenderá a aumentar. Em projeções realizadas constata-se que em 2060 o índice de dependência de idosos será de 67 (em 2015 espera-se que seja de 31,7) e o índice de envelhecimento de 306,5 (em 2015 era de 146,8) (ANEXO VII). Em 2060 espera-se que existam 3.042.640 pessoas com mais de 65 anos num total de 8.575.339 população residente, o que indica que a população idosa representará cerca de 26% da população total (ANEXO VIII).

Segundo o relatório de 2013 da carta social verifica-se que existe uma maior procura de entidades não lucrativas da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), pelo facto destes apresentarem menores custos para os utentes, no entanto, muitas vezes não apresentam os mesmos padrões de qualidade de algumas entidades lucrativas.

Ainda segundo o mesmo relatório apura-se que, em 2013, 179 dos 278 concelhos existentes registaram uma taxa de cobertura igual ou superior à média do continente (12,6%), dos quais 84 apresentaram uma taxa superior a 20%.

Relativamente à taxa de utilização destas respostas sociais, observa-se que a resposta social estrutura residencial para pessoas idosas (ERPI) apresenta a maior taxa de utilização com 90,1%, seguido pelo centro de dia (82,9%) e centro de convívio (82,9%) (ANEXO IX).

Estes dados confirmam a necessidade de implementação de novas entidades para acompanharem a evolução deste setor e assim proporcionarem, com qualidade, as necessidades globais dos idosos.

Valor do Sector

Segundo o Portal Estatístico de Informação Empresarial verifica-se que em 2011 existiam 17.478 pessoas a trabalhar em atividades de apoio social, 10.637 em atividades com alojamento e 6.841 em atividades sem alojamento. Na subclasse 87301 – *atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento* existiam 8.616 trabalhadores e na subclasse 88101 – *atividades de apoio social para pessoas idosas, sem alojamento* 1.010.

Relativo ao volume de negócios destas duas subclasses verifica-se que em 2011 apresentavam um total de 207.748.714,73 Milhões de Euros em que 184.847.096,71 Milhões de Euros correspondem à subclasse 87301 e 22.901.618,02 Milhões de Euros à subclasse 88101 (ANEXO X). Entre 2006 e 2011 houve um aumento de mais de 56%.

Futuro do Sector

Através das projeções da evolução demográfica em Portugal prevê-se que a longo prazo esta atividade continue a ter um crescimento exponencial, seja pela alteração da lei ou pela criação de novos equipamentos sociais. O crescimento provavelmente não será sempre constante mas

continuará a existir um crescimento devido à carência neste sector para a população portuguesa.

Nestas atividades sociais (CAE 87301 e 88101) tem-se verificado um aumento do número de equipamentos com a criação, entre 2010-2013, de 391 novas estruturas residenciais, de 139 novos SAD e de 69 novos centros de dia. Esta necessidade verifica-se devido aos equipamentos sociais existentes não serem suficientes para a evolução demográfica.

De acordo com o OFAP em entrevista à tvi24, a capacidade total dos três tipos de respostas sociais é de 12,5% (252.234), do total da população com mais de 65 anos, existente em 2013 em Portugal (1.998.663) com tendência a continuar a crescer nas próximas décadas conforme revelam as projeções. Do total dos 12,5%, o SAD é o que apresenta maior capacidade com 5% (101.448), seguido da estrutura residencial com 4,3% (86.532) e por último do centro de dia com 3,2% (64.254).

Estudo da Concorrência e Análise Competitiva

Segmentação das Estruturas para Idosos no Concelho de Coruche

Segundo a carta social (consultado em 12/12/2014), o concelho de Coruche apresenta 11 estruturas para idosos (lucrativas e não lucrativas), prestando assim serviço a 588 idosos dos quais 207 estão em lares de idosos e residências 137 estão em centros de dia e 244 estão em apoio domiciliário (Tabela 1).

Estrutura	Lar de Idosos	Centro de Dia	Apoio Domiciliário
Casa de Repouso Primor do Sorraia	7		
Centro Social Paroquial do Couço	28	3	15
Casa de Repouso de Santa Justa	28		
Casa de Repouso de Arieta Agulha	6		
Casa de Repouso do Couço	13		
Associação de Solidariedade Social de São José da Lamarosa	45	23	30
Santa Casa da Misericórdia de Coruche	80	40	100
Associação de Solidariedade Recreativa e Cultural Biscainhense		21	22
Centro Social Paroquial da Branca		10	15
Associação de Solidariedade Social da Fajarda		40	40
Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos do Couço			22
Total	207	137	244

Tabela 1: Estruturas no Concelho de Coruche (www.cartasocial.pt)

Segundo a mesma fonte, estas estruturas têm uma capacidade total de 654 idosos e atualmente apresentam uma taxa de utilização de 90% (588 idosos).

Das onze Estruturas para idosos existentes no concelho de Coruche, quatro pertencem a Entidades com fins lucrativos e sete a Entidades com fins não lucrativos. Destas últimas, três pertencem a Associações de Solidariedade Social, uma pertence à Santa Casa da Misericórdia de Coruche, duas a um Centro Social Paroquial.

É essencial realizar a segmentação das estruturas para idosos segundo a natureza jurídica (com ou sem fins lucrativos) visto a criação da empresa se inserir numa entidade com fins lucrativos. Assim, do total das quatro estruturas para idosos com fins lucrativos presentes na carta social, duas delas cessaram atividade em 2014, havendo assim, neste momento, apenas duas entidades para idosos com fins lucrativos como forma de estudo de concorrência.

Das duas estruturas para idosos com fins Lucrativos existentes, pela carta social, no concelho de Coruche verificou-se que:

- Uma das entidades lucrativas dispõe de quartos individuais e duplos, em que o valor médio praticado é de 800€ para quarto duplo e de 1000€ para quarto individual

- A outra entidade com fins lucrativos apenas dispõe de quartos triplos em que o valor médio praticado é de 700€
- Nenhuma entidade lucrativa apresenta o serviço de Centro de Dia nem Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), não havendo, por isso, um valor médio praticado como forma de estudo.
- Existe uma média de uma vaga por entidade, em que num não existe nenhuma e no outro existem duas vagas disponíveis.
- A capacidade média dos Lares de Idosos com fins lucrativos é de 21,5 utentes.
- A tipologia das Instalações são vivendas
- Todas as entidades prestam os serviços exigidos na Legislação em vigor (Alimentação, Higiene, Animação Cultural e Enfermagem e Cuidados Médicos), havendo numa serviço de Cabeleireiro.

As duas entidades com fins lucrativos pertencem à freguesia do Couço não existindo, assim, nenhuma entidade com fins lucrativos na freguesia Coruche, Erra e Fajarda, onde se pretende criar a estrutura.

É fundamental referir que os dados recolhidos referem-se, apenas, a estruturas que possuam licença de funcionamento. Haverá pequenas entidades com fins lucrativos que não possuem alvará e assim torna-se impossível analisá-las, ou seja, não irão ser tidas em conta para o presente estudo.

Análise Competitiva

Após o estudo da segmentação e análise da concorrência é fundamental analisar o projeto tanto internamente como externamente. Assim, internamente deve-se referir os principais aspetos que diferenciam este projeto de outros existentes e externamente apresentar-se as ameaças e as oportunidades com a evolução do mercado. Para tal vai proceder-se à análise SWOT como forma a perceber quais os riscos e os problemas que o projeto enfrenta (Tabela 2).

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Inovação dos serviços Localização Qualidade do Serviço Instalações	Preço do Serviço Dificuldade de acesso a recursos financeiros
Oportunidades	Ameaças
Envelhecimento demográfico Solidão, falta de autonomia e insegurança	Instabilidade do contexto político e económico do país Estagnação do valor das pensões Concorrência Regulamentação do sector

Tabela 2: Análise SWOT

Relativamente à análise externa, apresenta-se como oportunidades a evolução do envelhecimento demográfico onde o aumento crescente de pessoas idosas a necessitarem deste tipo de serviços leva a que haja uma maior oferta neste sector. Cada vez mais a solidão, falta de autonomia e a insegurança dos idosos se torna numa consequência social grave o que faz criar estes serviços de forma a impedir/adiar estas consequências. Em contraponto com as oportunidades, temos como ameaças aos objetivos de negócio a instabilidade política e económica que o país atravessa, condicionando assim para o sucesso do projeto. Conforme dados a que o jornal Público teve acesso através do Ministério das Finanças, outra das ameaças para este projeto é o valor médio das pensões onde a maioria dos pensionistas (79,6%) recebe um valor médio mensal de 364 euros e a estagnação desse mesmo valor visto que entre 2010 e 2011 ocorreu uma evolução do valor médio anual de 2% (de 4.789,8 para 4.907,3) e entre 2011 e 2012 existiu uma regressão do valor médio anual de 3% (de 4.907,3 para 4.748,3). Por fim, considera-se outra ameaça deste projeto a concorrência pois, segunda a carta social, do total de estruturas sociais existentes no concelho de implementação do projeto cerca de 78% são entidades não lucrativas em que requerem menos custo para os idosos, visto uma percentagem do valor ser participado pela segurança social.

Quanto à análise interna, existe como pontos fortes a localização, pois será instalado numa zona rural, rodeado de natureza e espaços verdes para os utentes desfrutarem de uma boa qualidade de vida. Outro dos pontos fortes, foca-se na inovação do projeto pois apresenta

todos os serviços de apoio sociais tradicionais em todos os lares mas também centra-se no envelhecimento ativo proporcionando atividades diárias realizadas pelos utentes. A qualidade do serviço torna-se fundamental neste projeto de forma a garantir à população idosa as melhores condições de vida possíveis.

Como pontos fracos apresenta-se o preço do serviço devido a ser uma entidade lucrativa o custo é mais elevado que em entidades não lucrativas. Também como o valor médio das pensões é bastante baixo o que leva a restringir o público-alvo. Por último, o acesso a financiamentos é considerado também um ponto fraco pelo que, cada vez mais, se torna difícil o acesso ao crédito e a apoio para a criação de novos projetos tendo de haver mais garantias e uma maior rendibilidade do projeto a implementar.

A evolução do envelhecimento demográfico e as suas consequências sociais são o alicerce da criação deste negócio sendo a qualidade do serviço e o conceito de negócio inovador os aspetos indispensáveis, de forma a alcançar os objetivos. No entanto, verifica-se a existência de alguns pontos fracos e ameaças, que podem ser nocivas para a execução dos objetivos do negócio, na sua maioria resultantes da envolvente político-económica que o país atravessa.

Gestão Estratégica

Visão

Este projeto tem como visão a possibilidade de ser reconhecido como uma entidade de referência no setor da geriatria proporcionando o melhor nível de qualidade de vida possível cuidando de cada idosos com o máximo de dignidade e de forma individualizada.

Missão

Este projeto tem como missão a promoção da qualidade de vida a idosos e às suas famílias bem como o melhoramento da sua autonomia. Estamos focados na prestação de serviços eficientes de extrema qualidade para os idosos. Os nossos principais compromissos são o envelhecimento ativo e a integração social nas suas famílias.

Objetivos do Plano

Definir os objetivos permite levar a empresa para que dê o seu melhor na cooperação para o sucesso e para a realização da empresa no mercado, auxiliando e satisfazendo os clientes e consumidores (Nunes & Cavique, 2008).

Os objetivos são os fins que a empresa pretende atingir e traduzem os resultados essencial a alcançar no cumprimento da sua missão e de forma que lhe permitam atingir a visão (Crespo de Carvalho & Cruz Filipe, 2010).

Segundo Serra, Ferreira, Torres & Torres (2012), os objetivos representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da organização, direcionados para a procura do sucesso ambicionado. Em contrapartida, as metas são etapas de desempenho e têm origem nos objetivos. A ferramenta SMART é um acrónimo para as características que as metas devem ter: Específica (*Specific*); Mensurável (*Measurable*); Atingível (*Achievable*); Orientada para os resultados (*Results-oriented*); Fixada num determinado prazo de tempo (*Time-constrained*).

Os objetivos do plano devem ser definidos em 5 tipos de áreas: Marketing, Inovação, Sociais e de Recursos Humanos, Financeiros e Operacionais.

Objetivos de Marketing

1. Possuir um *site*, prévio à abertura do negócio, operacional de modo a promover a imagem do negócio.
2. Promover os serviços disponíveis e o plano de atividades a realizar a todos os idosos residentes no concelho de Coruche (5619).

Objetivos de Inovação

1. Permitir aos colaboradores a possibilidade de sugerirem novos serviços e melhorias dos atuais que contribuam para as melhores condições de vida dos idosos, criando, assim, uma estratégia baseada na inovação incremental.

Objetivos Sociais e de Recursos Humanos

1. Contratar colaboradores eficientes, criativos, humanos e que respeitem cada idoso de forma individual e específica.
2. Traçar objetivos e atividades a serem executadas antes da realização da contratação de forma a selecionar os melhores colaboradores para as funções a desempenhar.
3. Fornecer serviços de excelente qualidade, focado na individualização de cada idoso promovendo o envelhecimento ativo e a integração social.
4. Planear serviços e atividades conforme as suas necessidades e valorizar o seu contributo face à comunidade.
5. Cumprir todos os deveres e obrigações para com a comunidade.
6. Apresentar condições de trabalho favoráveis aos recursos humanos contratados, de acordo com a legislação em vigor.

Objetivos Financeiros

1. Adquirir apoios e financiamentos necessários para o começo do negócio.
2. Gerar os lucros essenciais para amortizar financiamentos, durante o tempo em que o plano de financiamento se mantiver em vigor.
3. Gerar rendimentos para efetuar pagamentos a colaboradores e fornecedores e impostos ao Estado durante todo o projeto.
4. Aplicar os lucros realizados num constante aumento da capacidade e manutenção das infraestruturas (a longo prazo).

5. Completar o primeiro ano de atividade com uma taxa de ocupação de 50% e de 95% no final do segundo ano de atividade.
6. Apresentar um ROI e um ROE positivo a partir do segundo ano de atividade.

Objetivos Operacionais

1. Instalações concluídas e operacionais previamente à abertura ao funcionamento.
2. Estabelecer parcerias com empresas de materiais geriátricos de forma a auxiliar na instalação de equipamentos adequados para cada idoso.
3. Apresentar recursos de saúde e bem-estar indicados para cada idoso.
4. Cumprir todas as condições de alimentação, higiene e habitação de forma a proporcionar sempre um serviço de excelência.

Estratégia Competitiva

Porter (1980) descreveu a estratégia competitiva como um conjunto de ações para criar uma posição suportável num determinado setor de atuação. Estas ações pretendem responder às forças competitivas que são fundamentais para a competição do negócio e assim obter um retorno do investimento.

De acordo com o autor anteriormente referido, a vantagem competitiva surge essencialmente do valor que uma empresa consegue criar para os seus clientes. É necessário verificar aquilo a que os clientes estão dispostos a pagar pelo serviço pois um valor superior resulta da oferta de um serviço com características idênticas ao da concorrência mas por um preço mais baixo ou da oferta de um serviço com mais qualidade que o da concorrência e que compensa um preço mais elevado.

A vantagem competitiva é um *know-how* ou algo que a empresa tem e que lhe dá uma vantagem sobre os seus concorrentes. Porter agrupa o conjunto de vantagens competitivas em três estratégias genéricas: Custo, diferenciação e focalização (Crespo de Carvalho & Cruz Filipe, 2010).

Segundo Serra et al. (2012), para obter uma vantagem competitiva é necessário alcançar um desempenho superior ao dos seus concorrentes. Assim, no setor de implementação do projeto

pretende-se aplicar uma estratégia de diferenciação, ou seja, propor no mercado uma oferta cujo carácter específico é reconhecido e valorizado pelos clientes, quer na qualidade quer na diferenciação dos serviços (Lindon et al., 2011).

Neste projeto, os aspetos diferenciadores a serem tidos em conta são: os serviços inovadores e diversificados para a área de implementação, a superioridade da equipa técnica, a competência dos recursos humanos e a qualidade e a confiança pelos serviços.

Comparativamente com as entidades concorrentes na área de implementação do projeto, existirão serviços inovadores e diversificados como atividades de olaria, horta, jogos psicoterapêuticos de forma a estimular a memória e a cognição, ginástica adaptada aos idosos, o incentivo à prática de atividades de vida diária e passeios exteriores. Quanto à superioridade técnica estarão especialidades como enfermagem, terapia da fala e animação sociocultural e medicina interna e psicologia, quando necessário. Os recursos humanos serão exímios relativamente à individualidade prestada de cada idoso, à sua humanização para a faixa etária a dar apoio e na participação de ideias para novos serviços de forma a proporcionar melhores condições de vida a cada idoso. Por fim, na qualidade dos serviços dar-se-á maior importância à qualidade das refeições e a todos os serviços médicos e ocupacionais ao dispor de cada idoso.

O facto da estratégia pretendida basear-se na diferenciação provoca custos mais elevados do que os praticados nos concorrentes, no entanto não deixa de ser possível garantir um equilíbrio entre os serviços prestados (custos) e o preço praticado de forma a cumprir os objetivos.

Para analisar o crescimento dos serviços do negócio no mercado, foi importante atender à matriz de Ansoff (1957) que assenta essencialmente na conjugação dos produtos e serviços da empresa e os mercados disponíveis.

Neste projeto estão presentes três serviços principais que se complementam no mesmo mercado do negócio. O alojamento a idosos, o centro de dia e o apoio domiciliário representam uma estratégia de penetração de mercado pois estes serviços já existem no mercado. As atividades desenvolvidas na instituição representam uma estratégia de extensão do produto/serviço pois são serviços com características novas dos concorrentes, desenvolvidas num mercado existente.

O desenvolvimento destas duas estratégias em simultâneo são uma mais-valia para o negócio a implementar pois não só se pretende entrar num mercado existente mas com inúmeras lacunas como também pretende-se criar serviços e atividades inovadores de forma a diferenciar-se da concorrência.

Marketing

Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso devem ser determinados como as atividades, de uma empresa, decisivas para o sucesso da competitividade num segmento de negócio. Estes fatores são aspetos que intervêm no sucesso ou fracasso da empresa (Serra et al., 2012).

Segundo o mesmo autor, os fatores críticos podem ser derivados dos fatores-chave de compra, ou seja, as razões pelas quais um consumidor adquire os produtos ou serviços, e dos motores competitivos (variáveis que podem distinguir uma empresa das suas concorrentes). Assim, os fatores críticos de sucesso identificados e indispensáveis no setor das respostas sociais para idosos são:

- Gama de serviços
- Preço
- Qualidade dos serviços
- Qualidade das infraestruturas
- Ajustamento às preocupações dos idosos (alimentação – saúde)
- Recursos humanos

Uma das principais lacunas nas respostas sociais a idosos é a falta de atividades adequadas que promovam o envelhecimento ativo. Neste projeto pretende-se criar um conjunto de atividades, tanto físicas como psicológicas, adaptadas às necessidades de cada idoso. Estas atividades são dirigidas a todos os idosos institucionalizados. Estas atividades tornam o projeto um negócio inovador na área da geriatria, na área de implementação.

Segundo o portal da Pordata (2013), verifica-se que 50% da população total pensionista por velhice encontra-se no escalão de pensões com valores entre 251€ e 500€ e 28% no escalão de pensões até aos 250€. Assim verifica-se que 78% do total de pensionistas por velhice recebem pensões até os 500€, o que leva a constatar que o preço dos serviços é um fator imprescindível neste setor. De forma a atingir os objetivos propostos para o plano e criar uma estabilidade

financeira ter-se-á em conta os preços médios das entidades concorrentes consoante os serviços prestados e a qualidade dos mesmos serviços.

A qualidade dos serviços e das infraestruturas são os fatores fundamentais para a escolha da entidade de alojamento a idosos. Assim, pretende-se fornecer serviços de elevada qualidade em infraestruturas acolhedoras, confortáveis e adaptadas a todas as necessidades dos idosos. Tanto a infraestrutura como o ambiente envolvente devem promover o conforto e bem-estar dos idosos de forma a sentirem-se “em casa” e disfrutarem, da melhor forma possível, desta fase das suas vidas.

Outra das preocupações deste projeto é a preocupação com a alimentação e saúde dos idosos. Assim, pretende-se fazer um ajustamento nutricional da alimentação dos idosos consoante a saúde de cada um de forma individual. Todas as refeições seguirão um plano nutricional aconselhado e acompanhado por um médico ou nutricionista de forma a retardar/prevenir eventuais problemas de saúde que tenham ou possam vir a ter.

A contratação de recursos humanos de qualidade é um fator crítico para a prestação de serviços de qualidade. Ter colaboradores qualificados e motivados é fundamental para o bem-estar psíquico e saúde de todos os idosos institucionalizados de forma a sentirem o carinho e o conforto de todos os funcionários.

Marketing-Mix

Segundo Lindon et al. (2011), o *marketing-mix* é o conjunto das decisões de marketing que resultam das orientações definidas pelas etapas: política de produto, política de preços, política de promoção e comunicação e política de vendas e distribuição. Estas decisões permitem que seja posta em ação a estratégia selecionada para executar os objetivos decididos com a satisfação dos consumidores (Nunes & Cavique, 2008).

Cada etapa do marketing-mix deve ser coerente com todas as outras bem como com o posicionamento que sustenta cada uma (Lindon et al., 2011). Assim, a classificação das etapas mais conhecidas do *marketing-mix*, referida por McDonand (2006,) são os quatro P's de McCarthy: **Product/Service** (produto/serviço); **Price** (preço); **Placement** (distribuição); **Promotion** (promoção). Contudo, analisando serviços, existem mais três variáveis a ser tidas

em conta: *People* (pessoas); *Process* (processos ou procedimentos) e *Physical Evidence* (literalmente “evidência física” ou seja ambiente onde é entregue o serviço).

Produto/Serviço

Relaciona-se com bens ou serviços que são oferecidos ao mercado. Dentro da política do produto devem definir-se serviços associados que assumem uma maior importância na fidelização dos clientes. O tipo e nível de serviços a definir estão intimamente ligados à natureza do produto em que a sua escolha deve ter em consideração o posicionamento, a qualidade e o preço. No projeto a ser implementado, o serviço de alojamento a idosos é um serviço principal, onde o consumidor adquire o direito de compartilhar uma instalação física, associado a bens e/ou serviços secundários, em que os serviços são dirigidos ao consumidor individual em que o *input* chave consiste nas capacidades humanas (todos os serviços de envelhecimento ativo).

Ao serviço de alojamento a idosos devem existir outros diversos serviços associados para tornarem um serviço alargado. Estes serviços devem ser individualizados de acordo com as necessidades de cada idoso.

Neste projeto, pretende-se que o alojamento a idosos apresente uma qualidade superior à da concorrência existente e todos os serviços associados (atividades para o envelhecimento ativo, serviços de saúde) ofereça uma superioridade tanto qualitativa como quantitativa de serviços.

Preço

Fixar um preço de um serviço no momento de lançamento é uma decisão altamente estratégica, no entanto a decisão deste preço é fundamental para toda a política de preço posterior (Lindon et al., 2011). É necessário de definir a estratégia de preços, os descontos de quantidade, o financiamento e crédito, estabelecer objetivos concorrenciais e a margem e promover ações que levem ao cumprimento dos objetivos estabelecidos (Nunes & Cavique, 2008).

Para o projeto, o preço adequado de forma a cumprir os objetivos traçados no plano é de 1300€ para um quarto individual e de 1000€ para um quarto duplo. No entanto, o alojamento de um segundo idoso familiar existirá um desconto de 5% na mensalidade. Quanto ao apoio domiciliário e ao centro de dia, como não existem estes serviços nas empresas concorrentes

não é possível ter um valor de referência. Assim, o preço estipulado para o serviço de apoio domiciliário é de 350€ e o centro de dia é de 300€.

Distribuição

A distribuição refere-se às atividades que serão desenvolvidas para que o bem produzido na empresa chegue ao consumidor-alvo (idoso).

Como este projeto pretende ser uma empresa de serviços, o equilíbrio entre a oferta e a procura constitui uma forte preocupação uma vez que a produção e o consumo são simultâneos. Assim, existem dificuldades em equilibrar a oferta e a procura dos serviços.

Promocão/Comunicação

A comunicação é a transmissão de informações com o objetivo de obter por parte do destinatário uma modificação de atitude e de comportamento. A intangibilidade e a imaterialidade dos serviços colocam alguns obstáculos à comunicação pelo facto de ser imposto promessas e benefícios sem existir suporte material evidente (Lindon et al, 2011).

Neste projeto pretende-se implementar uma estratégia *pull*, ou seja, uma estratégia direta entre produtor e consumidor para atraí-los e desenvolver a imagem da empresa. Esta estratégia de marketing requer elevados investimentos em publicidade e promoção de forma a incitar os consumidores a procurarem os serviços (Lindon et al, 2011). Apesar do consumidor-alvo serem os idosos nem sempre são eles os decisores dos serviços por isso a comunicação tem de ser tanto para os idosos como para os familiares.

De forma a concretizar os objetivos do plano, as ferramentas de comunicação centram-se no lançamento prévio do *site* antes da abertura em funcionamento da empresa e a distribuição de desdobráveis, *flyers* e *posters* por Clínicas médicas, Centros de Saúde, Hospital de Santarém, Farmácias, Segurança Social, Piscinas Municipais, Cafés e Caixas de Correio.

Pessoas

De acordo com Lindon et al (2011), a qualidade dos serviços depende, direta ou indiretamente, da interação pessoal entre clientes e colaboradores assim como da competência e da postura do pessoal que o presta. Assim, verifica-se que o marketing dos serviços é um marketing relacional pois é extremamente rigoroso no marketing interno, no sentido em que é necessário mobilizar energias constantemente, tanto do pessoal de contacto como de todos os

outros colaboradores da organização para que haja uma satisfação total dos clientes no atendimento assim como a criação de uma relação sólida entre a empresa e clientes. Desta forma, as empresas que pretendam ter sucesso orientam o seu esforço para o recrutamento, formação e motivação do pessoal, principalmente o pessoal em contato.

Neste projeto pretende-se recrutar pessoal que apresentem como características a eficiência, humanização, pro-atividade, criatividade e respeito por cada idoso individualmente de forma a cultivar uma relação sólida com os clientes com serviços de elevada qualidade.

Processos

Processo é o método e procedimentos sistemáticos para prestações de serviços de sucesso orientados para o cliente. Processos mal planeados podem traduzir-se em clientes insatisfeitos e, conseqüentemente, numa prestação de serviços de má qualidade. Contrariamente, processos bem planeados auxiliam o pessoal de contato a executarem as suas funções corretamente, sem falhas nos serviços e assim prestar serviços de elevada qualidade.

Nas empresas de serviços como é o caso do projeto em execução é necessário a participação do cliente para a classificação da qualidade do serviço. A gestão da relação com os clientes é um aspeto-chave da função marketing nos serviços. A sua participação na produção do serviço é um fator de coresponsabilização no que respeita à qualidade atingida (Lindon et al, 2011).

São os clientes que colaboram para a análise de necessidades dos serviços para cada idoso e assim contribuem para a produtividade dando sugestões de melhoria e inovação e ajudam na divulgação de potenciais novos clientes (Lindon et al, 2011).

De acordo com o mesmo autor, o marketing relacional tem o seu foco nos clientes já existentes e para que se possa apostar no marketing relacional e conseguir fidelizar os seus clientes, deverá ter em atenção alguns pontos, nomeadamente: conhecer bem o cliente, saber comunicar e escutar as suas necessidades e reconhecer a sua fidelidade. Assim, tanto no alojamento a idosos como nas atividades associadas a geriatria é essencial a gestão da relação com os idosos (*marketing relacional*) e a gestão dos momentos de contacto entre os colaboradores e os idosos (*marketing transaccional*).

De forma a medir a satisfação dos clientes e a qualidade do serviço será implementado o modelo SERVQUAL¹ que permite avaliar as necessidades e expectativas dos idosos e dos seus familiares. Para esta avaliação irão ser utilizados inquéritos com perguntas fechadas para medir a satisfação dos idosos/familiares e o pedido de sugestões/comentários.

Evidência Física/Suporte Físico

Segundo Lindon et al (2011), a evidência física ou o suporte físico numa entidade de alojamento a idosos centra-se fundamentalmente em dois níveis: gestão do ambiente e gestão funcional. Na gestão do ambiente os aspetos fulcrais a ter em conta são a decoração das áreas de serviços de forma a serem acolhedoras, confortáveis e seguras para os idosos, o *layout* da instituição e a sinalética dos espaços devem estar de acordo com a legislação em vigor.

Quanto à gestão funcional, há que ter em conta que o espaço deve auxiliar a uma concretização eficaz de todos os serviços realizados para que seja funcional para a execução de serviços de alimentação e higiene como também de atividades para desenvolvimento motor e psicoterapêutico. Uma boa *performance* funcional facilita o ganho de tempo, que representa uma melhoria no atendimento ao cliente (Lindon et al, 2011).

De acordo com o mesmo autor, a coordenação destes dois níveis de suporte representa um grande impacto na qualidade do serviço perante os clientes e será fundamental para ser reconhecida como uma instituição com prestação de serviços de qualidade.

Marca

Segundo a AMA – American Marketing Association, a marca é um nome, termo, *design*, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique um vendedor de um bem ou serviço como diferente dos concorrentes. O *brand equity* pretende descrever a importância de ter uma marca bem conhecida pois uma marca reconhecida tem mais credibilidade pelos consumidores (Lindon et al, 2011).

Segundo o autor anterior, um dos elementos mais importantes na escolha de uma marca é o nome que deve ser curto e de fácil memorização, que sugira o domínio de atividade de forma a facilitar o seu posicionamento.

¹ Escala criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1988 e que permite medir a satisfação dos clientes numa empresa de serviços.

No caso do projeto a ser implementado o nome escolhido para a instituição foi o seguinte: Monte dos idosos – Alojamento, apoio e atividade para Idosos. O nome escolhido para o projeto de alojamento e atividades exprime o *target* a que se dirige. Para além do nome, pretende-se referir o setor de atividade e os serviços principais do negócio transmitindo, em geral, a diferenciação de serviços em relação aos concorrentes.

De forma a promover o envelhecimento ativo e a integração social dos idosos decidiu-se extinguir os termos geralmente usados pela concorrência “Casa de Repouso” ou “Lar” intitulado esta marca como inovadora.

Políticas de Implementação

Localização

A infraestrutura para o alojamento e atividades para idosos estará localizada no distrito de Santarém, concelho de Coruche e freguesia de Coruche, Fajarda e Erra. O centro de dia será nas mesmas infraestruturas do alojamento bem como a sede do serviço de apoio domiciliário.

O lote onde se pretende implementar a Estrutura Residencial para idosos e todos os serviços de apoio à geriatria é um terreno privado com uma área total de 9714.07m² com 54m de frente e apto para construção de infraestruturas. O terreno fica 10 minutos Coruche, a 30 minutos de Santarém e Montemor-o-novo e a 45 minutos de Lisboa.

Segundo a portaria nº67/2012 de 21 de Março do Ministério da solidariedade e da Segurança Social bem como o relatório de recomendações técnicas para equipamentos sociais realizado pelo Instituto de Segurança Social, o lote apresenta as condições de implementação de uma estrutura residencial para idosos.

Estrutura e Layout

O serviço de Lar de Idosos, centro de dia e apoio domiciliário, que ocorrerá nas mesmas instalações, foi planeado pela empresa BenRiCívil. Todas as infraestruturas foram planeadas de acordo com a legislação em vigor.

Toda a infraestrutura foi planeada de acordo com a legislação em vigor, nomeadamente a portaria nº67/2012 de 21 de Março, o Decreto-Lei 163/2006 de 8 de Agosto, o Decreto-Lei 220/2008 de 12 de Novembro, a Portaria 1532/2008 de 29 de Dezembro e o Guia de recomendações técnicas para lares de idosos do MSSS. Esta legislação foca-se nas condições necessárias de organização, funcionamento e instalação das estruturas residenciais para pessoas idosas, a acessibilidade aos edifícios públicos e a segurança contra incêndios em edifícios.

Assim, projetou-se a edificação de uma estrutura social com capacidade para 20 idosos residentes mais 11 idosos no serviço de centro de dia. Esta estrutura apresentará uma área total de 847,35m² (APÊNDICE I).

Custo da obra

De forma a apurar o custo total da obra de edificação da estrutura, foram contactadas algumas empresas de Construção Civil. Das entidades contactadas, a maioria mostraram-se indisponíveis para a realização do orçamento para a construção da infraestrutura. Assim, a empresa escolhida para realização da obra foi a BenRiCívil, que através do projeto de arquitetura da infraestrutura estimou um custo de 338.940,00€ (total s/IVA) chave na mão (incluindo todo o equipamento de cozinha e lavandaria), ou seja, o valor a considerar na análise financeira será de 416.896,20€ (c/ IVA).

Previsão de Vendas

Segundo Kotler (2007), a previsão de vendas representa o nível de vendas que a empresa espera atingir com base num planeamento de marketing selecionado.

Relativamente ao projeto a ser implementado, a taxa de ocupação das empresas concorrentes, no concelho de Coruche, é de 95% havendo apenas uma média de 2 vagas por instituição. Quanto ao volume de negócios (em sociedades anónimas), constatou-se que aumentou cerca de 100% tendo sido de 13.167.723,48 em 2006 e de 26.255.865,80 em 2011 (ANEXO XI). Para além destes fatores importa também referir as projeções do índice de envelhecimento da população, que em 2060, será cerca de 307 em Portugal, o que corresponde a 3.042.143 indivíduos com mais de 65 anos para um total de 8.575.339 população residente, ou seja 26% de indivíduos com mais de 65 anos (VER ANEXO VIII).

Quanto à estrutura, esta terá capacidade de 20 idosos em regime de alojamento com o objetivo de atingir a taxa de ocupação de 50% no primeiro ano de atividade e de 95% no segundo ano.

Tendo em conta todos estes fatores e o preço a praticar elaborou-se uma previsão de vendas a preços constantes (APÊNDICE II).

Processo de admissão

Após a divulgação e do conhecimento dos serviços prestados, deve celebrar-se, de uma forma clara e sintetizada o processo de admissão. Este processo será apenas possível

presencialmente de forma a explicar todos os serviços disponível bem como a visita às instalações.

Para a realização de cada admissão é obrigatório a elaboração de um processo individual do residente, com respeito pelo seu projeto de vida, as suas potencialidades e competências, do qual constam, designadamente a identificação do residente, a data de admissão, a identificação e contato do representante legal ou dos familiares, a identificação da situação social, um exemplar do contrato de prestação de serviços, o processo de saúde (que possa ser consultado de forma autónoma), o plano individual de cuidados (deve conter as atividades a desenvolver, o registo dos serviços prestados e a identificação dos responsáveis pela elaboração, avaliação e revisão), o registo de períodos de ausência e a cessação do contrato de prestação de serviços com indicação da data e motivo (Portaria nº67/2012, de 21 de março).

Cada admissão deve ser celebrada com contratos de alojamento e prestações de serviços, por escrito, com os residentes e/ou seus familiares (representante legal) onde constem os direitos e obrigações de ambas as partes (Portaria nº67/2012, de 21 de março).

Nos serviços de alojamento, centro de dia e apoio domiciliário o processo de admissão será sempre igual.

Fornecimentos e Serviços Externos

Esta conta do SNC acolhe uma gama amplamente diversificada de operações de aquisição de bens de consumo imediato (ou seja, que não sejam armazenáveis) e de serviços prestados por terceiros. Assim, pretende-se contabilizar os gastos associados ao fornecimento e serviços externos fundamentais para a prestação de todos os serviços.

Subcontratos

Refere-se a compromissos formalizados ou simples acordos com outras entidades para execução de trabalhos associadas ao processo produtivo. Neste projeto irá recorrer-se a uma empresa de *catering*. A decisão de recorrer a uma empresa de *catering* baseou-se no facto de toda a gestão diária de refeitório assim como o sistema HACCP ficar a cargo da empresa subcontratada e diminuição dos gastos com o pessoal. A empresa responsável por este serviço é a Catering House e o valor para 5400 refeições mensais para os 20 residentes, os 5 funcionários e 11 do centro de dia é de 5.713,20€ (ANEXO XII).

Serviços especializados

1. Trabalhos Especializados – Abrange os serviços subcontratados a terceiros, sem estarem diretamente relacionados com o seu objetivo principal. Neste projeto temos como trabalhos especializados serviços de contabilidade. Neste projeto o serviço de contabilidade será prestado pela empresa Noves fora nada e tem um custo mensal de 200€.
2. Publicidade e propaganda – Engloba os materiais publicitários como *flyers*, desdobráveis, *posters* e *website*. Neste projeto prevê-se um gasto mensal de 17,41€ com a empresa Pixartprinting em 4500 *flyers*, desdobráveis e *posters* e 799,50€/ano com a empresa Kriamos no *website*.
3. Vigilância e segurança – Refere-se a todos os serviços prestado na vigilância e segurança de bens e pessoas. A empresa fornecedora será a prosegur e tem um custo mensal de 35€.
4. Conservação e reparação – Inclui os bens e serviços destinados à manutenção dos elementos do ativo imobilizado e que não provoquem um aumento do seu custo ou da sua duração. O *software* de faturação fica a cargo da empresa sage e tem um custo de 36,84€ por mês.

O gasto mensal previsto em serviços especializados será de 355,88€.

Materiais

1. Material de escritório – Reúne os encargos com compras de material de escritório de consumo imediato. Neste projeto prevê-se um gasto de 168,32€ em materiais de escritório e de apoio a atividades com os idosos.
2. Outros materiais – Abrange os materiais que não estejam englobados nas subcontas anteriores. Neste estudo antevê-se um gasto de 423,08€ por mês em materiais de consumo.

O gasto total em materiais será de 591,40€ mensalmente (ANEXO XIII).

Energia e Fluidos

1. Eletricidade – Compreende os encargos com o consumo de energia elétrica como iluminação e aquecimento. Neste projeto irá recorrer-se à empresa EDP para fornecimento de eletricidade e prevê-se um gasto de 826,89€ por mês.
2. Combustíveis – Engloba os encargos com combustíveis consumidos pela empresa, neste caso com veículo para saída com utentes a consultas e serviço de apoio domiciliário. O valor total gasto em combustíveis prevê-se que seja 66,24€.
3. Água – Corresponde ao consumo de água pelos diferentes setores da empresa. Neste projeto estima-se um gasto 282,44€ por mês.

O gasto mensal previsto para energias e fluidos é de 1.175,57€ (ANEXO XIV).

Servicos Diversos

1. Comunicação – Refere-se aos gastos com telefones, telemóveis, internet e televisão. Nesta estrutura irá recorrer-se ao pacote de telecomunicações (televisão, telefone e internet) da Nos com um gasto mensal de 76,50€.
2. Seguros – Abrange os encargos com o seguro multirriscos do edificio e do recheio. Neste projeto será a seguradora Liberty a prestar o seguro de multirriscos (infraestrutura e recheio). O valor do seguro de multirriscos foi de 962,55€ anuais, o que em termos mensais dará um gasto de 80,21€.

O gasto mensal previsto para serviços diversos é de 156,71€ (ANEXO XV)

Ativos Fixos Tangíveis

O ativos fixos tangíveis são considerados elementos tangíveis, móveis ou imóveis, adquiridos pela empresa e utilizados na sua atividade económica e que não se destinem a ser vendidos ou transformados e com permanência superior a um ano.

Equipamento Básico

Engloba todo o conjunto de mobiliário (geriátrico e não-geriátrico), equipamentos, nomeadamente de comunicação, som e imagem, de enfermagem, de refrigeração, extração e aquecimento e de segurança.

Relativamente ao mobiliário geriátrico, fornecido pela empresa Mobicant terá um valor total de 26.267,82€. Quanto ao mobiliário não geriátrico, será fornecido pelo Ikea e pela Staples e terá um valor total de 2.449,87€. No que respeita a equipamentos de comunicação, som e imagem, o fornecedor mais vantajoso é a Rádio Popular e a Nos com um valor total de equipamentos de 3.265,35€. Em relação ao equipamento de enfermagem, haverá o fornecimento de três empresas, a Quirumed, Aveimédica e a Loja Ortopédica. O custo total desse equipamento será de 2.005,20€.

Quanto ao equipamento de refrigeração, aquecimento e extração de ar, será fornecido pela empresa Polisol com um custo de 37.187,82€. Relativamente ao equipamento de segurança terá um custo de 40.527,17€ e ficará a cargo da empresa Globalmais.

O valor total a investir em equipamento básico (com IVA) é de 111.703,23€ (ANEXO XVI).

Equipamento de Transporte

Abrange todos os bens circulantes comprados pela empresa e que não estejam estritamente ligados com o objeto social da empresa. Neste projeto escolheu-se o veículo seminovo Citroën Berlingo de 3 lugares para eventuais saídas com os utentes e para o serviço de apoio domiciliário no valor de 11.000,00€ (ANEXO XVII).

Equipamento Administrativo

Compreende o equipamento social e o mobiliário diverso, assim como computadores, armários, estantes, secretárias, mesas e outros elementos administrativos e sociais. Neste projeto, o equipamento será fornecido pela pmelink e Staples e terá um valor de 980,29€ (ANEXO XVIII).

Outros ativos fixos tangíveis

Regista outros ativos fixos tangíveis que não se encontrem especificados noutras contas. Podem ser incluídos nesta rubrica nomeadamente, equipamentos de reserva e itens adquiridos por razões de segurança e ambientais. Neste projeto o equipamento de segurança será

fornecido pela Prosegur e terá um valor de 450€. Quanto aos artigos têxteis, de iluminação e loiças serão fornecidos pelo continente, Ikea e Idosos Casas e terá o custo de 3.882,45€.

O valor apurado para o total deste investimento é de 4.332,45€ (ANEXO XIX).

Recursos Humanos

Independentemente do setor de atividade da empresa, a qualidade dos recursos humanos é fundamental e indispensável. Numa organização em que a prestação de serviços é realizada a pessoas idosas que por vezes se sentem frágeis e sensíveis é importante ter recursos humanos que prestem todas as necessidades essenciais ao bem-estar do idoso.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional é composta pelo conjunto de crenças, valores e comportamentos aceites e partilhados por todos os trabalhadores. A cultura ajuda a construir laços de cooperação, motivação e dedicação dos trabalhadores (Serra et al 2012, p.309).

Segundo o mesmo autor, a estrutura organizacional particulariza as relações formais, os procedimentos, os controlos, a autoridade e os processos de tomada de decisão. É essencial a adequação da estrutura com a estratégia a seguir. Assim, a estrutura adequada para uma estratégia de diferenciação é a estrutura orgânica. Esta estrutura irá permitir uma maior flexibilidade de gestão de funções, uma comunicação informal e a capacidade de mudança. No entanto, para que haja maior controlo, as decisões finais devem ser comunicadas e discutidas com a chefia (APÊNDICE III).

Pessoal e Funções

Através da Portaria nº67/2012 de 21 de Março do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social constata-se que nesta estrutura residencial para idosos é necessário existir:

- Um Diretor Técnico
- Um enfermeiro
- Um animador sociocultural ou educador social ou técnico de geriatria
- Oito ajudantes de ação direta
- Três empregados auxiliares

Diretor técnico – Dirige 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; promove reuniões técnicas com o pessoal e com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver; sensibiliza o pessoal face à problemática da pessoa idosa; Planifica e coordena as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos.

Animador Sociocultural – Organiza, coordena e desenvolve atividades de animação e desenvolvimento sociocultural junto dos utentes no âmbito dos objetivos da instituição; acompanha e procura desenvolver o espírito de pertença, cooperação e solidariedade das pessoas, bem como proporcionar o desenvolvimento das suas capacidades de expressão e realização, utilizando para tal métodos pedagógicos e de animação.

Enfermeiro especialista – Reconhece competência científica, técnica e humana para prestar, além de cuidados gerais, cuidados de enfermagem especializados em áreas específicas de enfermagem.

Ajudante de Ação Direta – Trabalha diretamente com os utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar; 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 do estabelecimento, 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. No serviço de apoio domiciliário, o ajudante de ação direta providencia a manutenção das condições de higiene e salubridade do domicílio dos utentes.

Trabalhador Auxiliar (serviços gerais) – procede à limpeza e arrumação das instalações; assegura o transporte de alimentos e outros artigos; serve refeições no refeitório; 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.

Remunerações

Nível	Função	Remuneração Mínima	Remuneração Aplicada
I	Diretor Técnico	1.157€	-
IX	Animador sociocultural	399,30€	399,30€
III	Enfermeiro	1.015€	1.015€
XIII	Ajudantes de ação direta	543€	678,75€ (+25%)
XVIII	Empregado auxiliar	505€	580,75€ (+15%)

Tabela 3: Remunerações Mínimas de Referência (BTE nº6, 15/02/2012) e Remunerações Aplicadas

A remuneração mínima mensal do Animador Sociocultural diz respeito ao número de horas em exercício, uma vez que a função do animador é a tempo parcial (Portaria nº67/2012, de 21 de Março).

À remuneração mínima mensal de referência (Boletim do Trabalho e Emprego nº6, 15/02/2012) do Enfermeiro não haverá alteração.

Às remunerações mínimas mensais dos ajudantes de ação direta e os empregados auxiliares será aplicada uma taxa de 25% e de 15% respetivamente, correspondente à retribuição de trabalho por turnos (Cláusula 63ª do Boletim do Trabalho e Emprego nº6, 15/02/2012).

Relativamente ao subsídio de alimentação, este será substituído pelo fornecimento de uma refeição principal em cada dia de trabalho.

Turnos

Tal como é referido na portaria nº67/2012 de 21 de março pelo Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, a estrutura residencial deve dispor de pessoal que assegure a prestação dos serviços 24 horas por dia. Assim, é necessário estabelecer mapas de turnos para as funções de ajudantes de ação direta e para empregados auxiliares.

O Enfermeiro, Animador Sociocultural e o Diretor Técnico terão apenas horários diurnos. O Enfermeiro terá um horário das 9h30 às 18h30, de segunda-feira a sexta-feira, o que perfaz um total de 40 horas semanais.

O animador sociocultural terá um horário parcial das 14h às 18h, de segunda-feira a sexta-feira e das 10h30 às 12h30 ao sábado, perfazendo um total de 22 horas semanais.

Por último o diretor técnico estará presente durante todo dia, sem ter um horário fixo.

Os ajudantes de ação direta terão três turnos, das 08:00h às 16:00h, das 16:00h às 24:00h e das 24:00h às 08:00h, enquanto os empregados auxiliares apenas terão dois turnos, das 08:00h às 16:00h e das 16:00h às 24:00h.

Funções	08:00h – 16:00h	16:00h – 24:00h	24:00h – 08:00h
Ajudante Ação Direta	2	2	2
Empregado Auxiliar	1	1	-

Tabela 4: Número de funcionários de Ajudantes de Ação Direta e Empregados Auxiliares

Relativamente aos turnos dos Ajudantes de Ação Direta, prevê-se que os 8 funcionários sejam divididos em quatro equipas, cada uma com dois elementos. Todos os Ajudantes de Ação Direta terão direito a duas folgas semanais exceto numa das semanas em que terá apenas uma folga, o que se representa uma média de 22 turnos de 8 horas cada, por mês (Tabela 5).

	08:00h – 16:00h	16:00h – 24:00h	24:00h – 08:00h
Segunda-Feira	1	2	3
Terça-Feira	4	1	2
Quarta-Feira	3	4	1
Quinta-Feira	2	3	4
Sexta-Feira	1	2	3
Sábado	4	1	2
Domingo	3	4	1

Tabela 5: Distribuição dos turnos semanais de Ajudantes de Ação Direta

Quanto aos Empregados Auxiliares prevê-se que cada um dos 3 funcionários labore 5 turnos de 8 horas semanais, o que se representa uma média de 20 turnos mensais com duas folgas semanais exceto numa das semanas em que terá 3 (Tabela 6).

	08:00h – 16:00h	16:00h – 24:00h
Segunda-Feira	1	2
Terça-Feira	3	1
Quarta-Feira	2	3
Quinta-Feira	1	2
Sexta-Feira	3	1
Sábado	2	3
Domingo	1	2

Tabela 6: Distribuição dos turnos semanais de Empregados Auxiliares

Recrutamento e Seleção

Para conseguir chegar a um maior número de candidatos irá recorrer-se, dois meses antes da abertura da residência, ao Instituto do Emprego de Formação Profissional colocando anúncios das vagas para as funções disponíveis e através do *site* da empresa.

A triagem das candidaturas será efetuada com base na formação, experiência profissional e características comportamentais. Os candidatos selecionados nesta primeira fase terão uma entrevista individual com o objetivo de possibilitar ao candidato comunicar e transmitir a sua personalidade, ideias, e outras informações do seu currículo. Uma informação que deve de ser comunicada ao candidato é a abordagem e relação com o cliente.

Todo o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores ficará a cargo do diretor técnico da estrutura residencial.

Requisitos de Implementação

Requisitos

Segundo a Segurança social, para a criação de uma estrutura residencial é indispensável considerar os seguintes requisitos:

- Ser pessoa singular ou coletiva que explore o estabelecimento como proprietária;
- Competência do requerente e do pessoal ao seu serviço;
- Instalações e equipamentos adequados, nos termos das normas em vigor;
- Pessoal técnico e auxiliar necessário ao funcionamento do estabelecimento, nos termos das normas em vigor;
- Situação contributiva regularizada perante a Segurança Social
- Direção técnica deve ser certificada por um elemento com formação técnica e académica adequada.

Condições de Implementação

Segundo a Portaria nº67/2012 do MSSS, a estrutura residencial deve estar inserida na comunidade de forma a favorecer a integração, a comunicabilidade e as relações de proximidade e vizinhança. Deve ter-se em conta a proximidade a outros estabelecimentos de apoio social, a parques urbanos e jardins públicos para proporcionar passeios assim como a transportes públicos.

Processo de Licenciamento

Para poder iniciar a atividade da estrutura residencial deve proceder-se a todo o processo de licenciamento que requer a aquisição de licenças.

As estruturas residenciais para idosos são licenciadas ao abrigo do Decreto-Lei nº 64/2007, de 14 de março. Neste projeto a estrutura residencial será edificada de raiz por isso deve-se, previamente, verificar qual a viabilidade do projeto e posterior elaboração do projeto de construção.

Posteriormente deve-se proceder ao pedido de licenciamento da construção à Câmara Municipal. A aprovação do projeto carece dos pareceres favoráveis das entidades competentes, nomeadamente do Instituto da Segurança Social, I. P., do Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil e da autoridade de saúde.

No final da sua construção e após estar equipado a Câmara municipal pode solicitar uma vistoria por uma comissão composta por: Um técnico a designar pela câmara municipal, dois representantes do Instituto da Segurança Social, o delegado concelhio de saúde e um representante do Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil. Após esta vistoria, é efetuada a licença ou autorização de utilização.

Posteriormente à licença de utilização, o Instituto de Segurança Social irá avaliar se a estrutura cumpre as condições para o correto funcionamento através da verificação da existência de instalações e de equipamento adequados ao desenvolvimento das atividades pretendidas; da apresentação de projeto de regulamento interno elaborado nos termos do artigo 26.º; da existência de um quadro de pessoal adequado às atividades a desenvolver; da regularidade da situação contributiva do requerente; da idoneidade do requerente e do pessoal ao serviço do estabelecimento.

Resumidamente, para obter o licenciamento de funcionamento é necessário seguir o processo seguinte:

- Verificação da Viabilidade do Projeto
- Licença de Utilização
- Elaboração do Projeto de Construção
- Licença de Funcionamento
- Pedido de Licenciamento da Construção
- Vistoria

Avaliação Financeira

Estrutura de Capitais

No ano do investimento, a estrutura de capitais será constituída por 23% de capitais próprios e de 87% de capitais alheios. Relativamente aos capitais próprios, no início do primeiro ano, perfazem um valor de 185.000,00€ através de um depósito bancário com um montante de 110.000,00€, que servirá para suportar os gastos relacionados ao financiamento no primeiro ano de atividade, e o terreno para implementação do projeto no valor de 75.000,00€.

Em relação aos capitais alheios, o valor será de 619.911,00€ distribuído para a construção da infraestrutura e para a aquisição de todos os equipamentos necessários ao seu funcionamento.

Foi contabilizada uma margem de 2% sobre o valor total do investimento, que segundo os valores apurados no decorrer da orçamentação é de 632.300,00€.

Financiamento

Este projeto terá um financiamento bancário da entidade bancária Caixa Geral de Depósitos. Através de todas as opções de financiamento existentes foi estruturado o melhor financiamento para o montante e setor de atividade.

Conforme as características deste projeto, como a duração e o setor de atividade, o montante total será financiado a uma taxa de juro de 3,5% mais a Euribor a 6M (0,068% - 17/04/2015), admitindo-se que a Euribor não se altera a TAE será de 3,57%. A taxa de imposto de selo sobre os juros será de 4% e o Imposto de Selo sobre Abertura de Crédito (ISAC) de 0,6%. Este financiamento terá um período de carência de 24 meses, compreendendo o tempo a construção da infraestrutura e aquisição de todo o equipamento e o primeiro ano de atividade.

Pretende-se proceder ao pagamento mensal dos juros durante o período de carência e a restituição mensal do capital e juros durante os nove anos seguintes de amortização. O reembolso de todo o capital financiado terá um prazo de 180 meses (15 anos).

Existe ainda a possibilidade de recorrer a outras formas de financiamento como concorrer ao Alentejo 2020 e ao Compete 2020 inserido no programa Portugal 2020.

De forma a observar o mapa do financiamento recomenda-se a consulta do APÊNDICE IV.

Avaliação do Projeto

Para a determinação da viabilidade económica de um projeto de investimento é fundamental a definição da sua vida útil, que tem como foco a identificação de todos os *cash flows* gerados no seu decorrer. A escolha da vida útil do projeto depende da área de negócio e da respetiva duração do ciclo de vida (Mota & Custódio, 2008).

Segundo Brealey, Allen & Myers (2008), o ciclo de vida de um projeto pode ser tão complicado de prever como os respetivos *cash flows* e está diretamente relacionado com o seu desempenho. Para Mota et al (2008), o ciclo de vida deve ser sólido com os pressupostos adotados no projeto.

Para este projeto estimou-se um ciclo de vida de 15 anos devido ao montante de investimento necessário, à política de financiamento, às previsões de resultados gerados, à vida útil de todos os ativos e à maturidade das Obrigações do Tesouro.

Segundo Brealey et al (2008) as obrigações do Tesouro são utilizadas como guia para risco de crédito de forma a relacionar a rendibilidade e o risco associado. Quanto maior a rendibilidade maior o risco associado. Por norma, a dívida pública apresenta uma rendibilidade inferior à da dívida privada, logo compreende menor risco. À diferença entre a rendibilidade esperada para o mercado e a rendibilidade sem risco corresponde o prémio de risco (Gomes Mota & Custódio, 2008).

De acordo com os autores anteriores, para realizar um investimento mais seguro deve adquirir-se títulos de dívida pública (Obrigações do Tesouro) pois no momento da sua aquisição sabe-se logo qual o rendimento que se obtém (sem oscilações) tornando-se, assim, um rendimento certo e garantido.

Assim, os pressupostos adotados na análise deste projeto são a seguir destacados:

- O prémio de Risco do mercado Português (Equity Rate Premium), que é de 9,50% (http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html);
- O *Beta Unlevered* Europeu para o setor de serviços de saúde que é de 0,76 (www.stern.nyu.edu/~adamodar/ de 5 de Janeiro de 2015);
- Taxa de Inflação considerada, segundo as previsões do Banco de Portugal para 2016 é de 1,0% (<http://economiafinancas.com/2014/previsao-taxa-de-inflacao-2015/>);

- A taxa de Juro sem Risco – Obrigações Tesouro do Estado Português a 10 anos é de 1,67%. Na agência financeira Bloomberg só está disponível a cotação a 10 anos por isso será esta a ser tida em conta (<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds>);
- Os prazos médios de pagamento e recebimento correspondem aos praticados no setor de atividade (Respostas Sociais);
- As taxas de imposto e as contribuições para a Segurança Social estão de acordo com a legislação em vigor;
- As taxas de depreciação e amortização de ativos fixos pertencem às taxas previstas no Decreto Regulamentar nº25/2009 de 14 de Setembro.

Para realizar a análise económica e financeira deste projeto é essencial a construção de diversos mapas: de Pressupostos, de Investimentos, das Vendas, dos Gastos, do Fundo de Maneio, dos Resultados Líquidos, dos *Cash Flows*, do Plano Financeiro e do Balanço Previsional (APÊNDICE V).

Indicadores de Avaliação do Projeto

A análise económica deste projeto foi realizada através dos indicadores VAL (Valor Atual Líquido), TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) e Payback (Período de Recuperação do Investimento).

Para esta análise foi considerado o modelo dos fluxos de caixa descontados de forma a estimar o valor do projeto através do custo de capital. Este modelo determina o valor futuro dos fluxos de caixa atualizando-os ao valor atual através de uma taxa de desconto ou taxa de atualização (WACC – custo médio ponderado do capital), ou seja, expressa o valor da empresa como valor atual (FCFF – fluxo de caixa líquido para a firma).

Para além do FCFF, foi também utilizado o modelo FCFE (fluxos de caixa líquidos do acionista) de forma a avaliar o património líquido da empresa.

O WACC não é mais que o custo médio ponderado das diferentes fontes de financiamento da empresa que corresponde ao custo de capitais próprios da empresa não endividada (Gomes Mota & Custódio, 2008).

No Projeto a implementar não se espera que o negócio cresça a partir do décimo ano de atividade a menos que houvesse um aumento da infraestrutura por isso não existe nenhuma taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade.

Indicadores na Perspetiva do Projeto

O VAL é o valor atual dos *cash flows* gerados ao longo da vida do investimento. Neste Projeto o valor do VAL é 48.676€ o que indica que o projeto é economicamente viável pois permite recuperar o investimento realizado, remunera os capitais investidos e ainda gera um excedente.

A TIR é a taxa de atualização que torna nulo o VAL do projeto, ou seja, é a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos. Para tomar uma decisão com base na TIR tem de se comparar esta taxa com a taxa de remuneração do projeto. O projeto só deve ser aceite se a TIR for superior à taxa de remuneração exigida pelos acionistas.

Neste projeto a TIR é de 5,61%. Como é maior que a taxa de atualização o projeto é viável economicamente.

O *Payback* representa o número de anos necessários para igualar o VAL a zero. Os projetos só devem ser aceites se o *Payback* for igual ou inferior ao período de vida útil do projeto.

Neste projeto o *Payback* é de 14 anos, devido ao elevado investimento inicial.

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Na perspectiva do Projeto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow to Firm (FCFF)	-619 911	15 475	52 432	62 879	64 113	62 190	67 304	69 326	70 759	68 912	66 366	73 152	73 240	76 047	78 268	72 471	0
WACC	4,06%	3,88%	4,11%	4,37%	4,64%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%	4,93%
Fator de atualização	1	1,039	1,082	1,129	1,181	1,240	1,301	1,365	1,432	1,503	1,577	1,655	1,736	1,822	1,912	2,006	2,105
Fluxos atualizados	-619 911	14 897	48 477	55 699	54 275	50 172	51 745	50 794	49 407	45 855	42 084	44 207	42 179	41 737	40 937	36 123	0
	-619 911	-605 015	-556 538	-500 839	-446 563	-396 391	-344 647	-293 853	-244 446	-198 592	-156 507	-112 300	-70 121	-28 384	12 553	48 676	48 676
Valor Atual Líquido (VAL)	48 676																
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-22%	-15%	-9%	-5%	-3%	-1%	1%	3%	4%	5%	6%	6%
Taxa Interna de Rendibilidade	5,61%																
Pay Back period	14	Anos															

Tabela 7: Mapa de Avaliação do Projeto

Análise dos Indicadores Financeiros na Perspetiva do Investidor

Na análise dos indicadores financeiros na perspetiva do investidor foi utilizado o FCFE (*Free Cash flow to Equity*) de forma a estimar diretamente o património líquido da empresa.

Na perspetiva do investidor, o valor atual líquido é de 2.019€ o que nos leva a analisar que, apesar de cobrir o investimento necessário, é um valor reduzido devido à elevada taxa de atualização. Relativamente à taxa interna de rendibilidade, o valor é de 15,45%. Como este valor é superior à taxa de atualização verifica-se que, para o investidor, este projeto é economicamente viável.

O tempo de recuperação do capital para o investidor é de 13 anos. Este extenso período justifica-se devido ao elevado montante necessário para o investimento inicial bem como o período de carência de 24 meses (APÊNDICE VI).

Análise dos Restantes Indicadores no Negócio

Nos restantes indicadores do negócio serão analisados os indicadores económicos, os rácios ROI e ROE e indicadores financeiros dando destaque à situação financeira, equilíbrio financeiro, performance, rentabilidade e risco da empresa.

Relativamente à taxa de crescimento do negócio, a ocupação no início do primeiro ano de atividade será nula acabando esse período com uma taxa de 50%. No início do segundo ano de atividade a taxa de ocupação é de 50% e espera-se que no fim desse período seja de 95%, ou seja, entre o primeiro e segundo ano de atividade a taxa de crescimento é de 72%, sendo no terceiro ano e seguintes de 1% (taxa de crescimento relativa à taxa de inflação). Quanto à rentabilidade líquida sobre o rédito esta é negativa devido ao resultado do período ser negativo. No segundo ano a rentabilidade sobe para 7% relativo ao aumento das vendas tal como acontece nos anos seguintes até ao fim do ciclo de vida do projeto.

Relativamente ao ROI (retorno do investimento), este será negativo no ano de investimento e no primeiro ano de atividade devido aos resultados negativos do período. Nos restantes anos do ciclo de vida do projeto apresentará um aumento progressivo. Quanto à ROE (rendibilidade dos capitais próprios), esta será negativa no ano de

investimento e no primeiro ano de atividade devido aos resultados negativos do período. Nos restantes anos do ciclo de vida do projeto o ROE diminuirá progressivamente ocorrendo, no entanto, algumas oscilações do valor.

Relativamente à autonomia financeira, esta será sempre positiva, aumentando progressivamente resultante do aumento do capital próprio. Quanto à solvabilidade, esta também será sempre positiva, aumentando gradualmente durante todo o ciclo de vida do projeto. A partir do momento da total amortização do financiamento a solvabilidade aumenta consideravelmente (décimo terceiro ano). Quanto à cobertura dos encargos financeiros, este é nulo no ano de investimento e negativo no primeiro ano de atividade. No terceiro ano de atividade torna-se positivo e nos restantes anos do ciclo de vida do projeto aumenta progressivamente tal como a autonomia financeira e a solvabilidade.

Relativamente aos indicadores de liquidez, tanto a liquidez corrente como a liquidez reduzida apresentam-se sempre positivas apesar de se verificar oscilação nos valores. A liquidez reduzida apresenta os mesmos valores que a liquidez corrente pela ausência de inventários.

Relativamente à margem bruta, esta será sempre positiva devido à ausência do custo relacionado com as mercadorias consumidas pois neste projeto apenas existem fornecimentos e serviços externos. Quanto à alavanca operacional, esta será negativa no primeiro ano de atividade devido aos resultados negativos do período. A partir do segundo ano de atividade é sempre positivo havendo sempre uma ligeira diminuição do valor. Por fim, a alavanca financeira apresenta também sempre valores positivos sendo no primeiro ano de atividade um valor baixo. No segundo ano de atividade aumenta substancialmente e mantêm-se praticamente constante durante todos os anos do ciclo de vida do projeto (APÊNDICE VII).

Através da avaliação do projeto verifica-se que este é economicamente e financeiramente viável apesar de grande necessidade na rentabilidade dos projetos de investimento e da grande dificuldade de acesso aos capitais alheios.

Conclusão do Plano de Negócio

O fenómeno do envelhecimento populacional tem causado alguma preocupação a nível mundial. O número de idosos tem vindo a aumentar demasiado, esperando-se em 2050 que o número de idosos exceda o número de jovens. Estes números verificam-se devido à diminuição da natalidade e ao aumento da esperança média de vida.

O envelhecimento demográfico, solidão, falta de autonomia e a insegurança dos idosos são a principal sustentação de oportunidade para a criação deste negócio. Em contraponto temos como ameaças aos objetivos de negócio a instabilidade política e económica que o país atravessa, o valor médio das pensões, condicionando assim para o sucesso do projeto.

Através da análise das Respostas Sociais em Portugal verifica-se que tem existido um aumento do número de equipamentos sociais, tanto lucrativos como não lucrativos. Este aumento ocorre devido ao aumento do envelhecimento e à falta de capacidade das respostas dos equipamentos sociais já existentes. Verifica-se uma elevada procura destes serviços por parte dos idosos e/ou familiares e uma baixa capacidade de resposta pelas empresas.

No concelho de Coruche existe atualmente uma maior oferta de estruturas residenciais para idosos com fins não lucrativos, sendo a concorrência duas entidades com fins lucrativos. De forma a diferenciar-se das entidades concorrentes foi determinado um conjunto de objetivos e desenvolvida uma estratégia baseada na diferenciação. Essa diferenciação focar-se-á principalmente na qualidade dos serviços e das instalações assim como na oferta alargada de serviços/atividades complementares de forma a proporcionar um envelhecimento ativo.

Consoante as dimensões do terreno e a legislação para entidades sociais em vigor realizou-se um projeto para uma infraestrutura térrea com capacidade máxima para 20 utentes em regime de alojamento e 11 no serviço de centro de dia, e a necessidade de contratação de 11 funcionários no primeiro ano de atividade e 16 a partir do segundo ano de atividade. Prevê-se um investimento total na construção da estrutura e na aquisição de equipamentos, no valor de 619.911€.

Para realizar este investimento, será fundamental um montante de financiamento de 632.3000€ (margem de 2%) e 185.000,00€ de capital próprio disponível.

Relativamente à avaliação financeira do projeto obteve-se um VAL de 48.676€, uma TIR de 5,61% e um *payback* de 14 anos. Tendo em conta o negócio e investimento em questão estes valores são aceitáveis para tornar o negócio viável. Quanto à perspetiva do investidor verificou-se um VAL de 2.019€, uma TIR de 15,45% e um *payback* de 13 anos.

Assim, verifica-se que o projeto é económica e financeiramente viável para a sua área de implementação apesar da grande exigência de rendibilidade. Contudo, observa-se alguma dificuldade na aquisição de capitais alheios, devido à economia Nacional, o que pode prejudicar a implementação prática do projeto.

Bibliografia

- Brealey, R., Allen, F. & Myers, S. (2008), *Princípios de finanças empresariais* (8ªEd). McGraw-Hill.
- Cardão, S. (2009). *O idoso institucionalizado*. Lisboa: Coisas do Saber
- Crespo de Carvalho, J. & Cruz Filipe, J. (2010). *Manual de estratégia – Conceitos, prática e roteiro* (3ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo
- Diogo M., Ceolim M., & Cintra F. (2005). *Orientações para idosas que cuidam de idosos no domicílio*. Revista Escola de Enfermagem USP 39 (1).
- Gomes Mota, A., & Custódio, C. (2008). *Finanças da empresa – Manual de informação, análise e decisão financeira para executivos* (4ª Ed.). Lisboa: bnomics.
- Instituto Nacional de Estatística (2007), Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P, http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf
- Instituto dos Registos e Notariado (2013) Portal Estatístico de Informação Empresarial, <http://www.estatisticasempresariais.mj.pt/Paginas/estatisticas.aspx>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2011). *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing* (14ª Ed). Lisboa: Dom Quixote.
- Mcdonald, M. (2006). Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. *The Marketing Review*, 6(4).
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2013), Elementos Quantitativos do Gabinete de Estratégia e Planeamento, http://www.cartasocial.pt/elementos_quantitativos.php?img=0
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2012), Gabinete de Estratégia e Planeamento. Folha Informativa de Maio de 2012: Mais Informação sobre a Rede de Serviços e Equipamentos, http://www.cartasocial.pt/folha_informativa.php
- Ministério da Economia e do Emprego (2012), Gabinete de Estratégia e Planeamento, Boletim do Trabalho e do Emprego nº6 de 2012, http://bte.gee.min-economia.pt/bte_consulta_n_anteriores.php
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2010). Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais: Lares de Idosos, http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/rtes_lares_idosos
- Nunes, J. & Cavique, L. (2008). *Plano de marketing estratégia em acção*. Lisboa (2ª Ed): Dom Quixote.
- Ocanã, M., Gómez, A., Ponce, C. & Rodríguez, J. (2006). *Autonomy and health status perceived by erderly institutionalized people*. Gerokomos, 17 (1).
- Pais, José Machado (2006). *Nos rastros da solidão. Deambulações sociológicas* (2ª Ed) Porto: Ambar.

Paúl, C. (2005). *A construção de um modelo de envelhecimento humano*. In: C. Paúl e A. M. Fonseca (Eds), *Envelhecer em Portugal*. Lisboa: Climepsi Editores.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Sousa, L., Figueiredo, D. & Cerqueira, M. (2004). *Envelhecer em família- os cuidados familiares na velhice*. Porto: Ambar.

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. & Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática* (3ª Ed). Lisboa: Lidel

Serrão, D. 2006. Seniores: um novo estrato social. In Paula Frassinetti (Ed.) *Intervenção social. Saberes e contextos*: pp. 129-137 Porto: Escola Superior de Educação Porto.

Ximenes, M. A. & Côrte, B. (2006). *O fazer institucionalizado: O cotidiano do asilamento*. 9(2). Revista Kairós, São Paulo, EDUC, pp. 135-145.

Organização Mundial da Saúde:
<http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/> (Consultado 19/11/2014)

<http://observador.pt/2014/09/29/dia-idoso-mais-de-78-mil-vivem-em-lares-outros-76-mil-tem-apoio-em-casa/>

<http://www.tvi24.iol.pt/sociedade/22-10-2014/respostas-sociais-para-idosos-aumentaram-mas-nao-chegam>

AMA – American Marketing Association:
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

APÊNDICE II – PREVISÃO DE VENDAS

Número e Capacidade de Quartos

Tipologia	Quantidade	Capacidade	Preço	% de quartos
Quartos Individuais	6	6	1 100 €	46%
Quartos Duplos	7	14	900 €	54%
Total	13	20		100%

Número de Utentes por Taxa de Ocupação

Lotação	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	100%
Quartos individual	1	1	2	2	3	4	4	5	5	6	6
Quartos Duplos	1	3	4	6	7	8	10	11	13	13	14
Total de Utentes	2	4	6	8	10	12	14	16	18	19	20

Todos os valores estão a preços constantes em que a taxa de inflação não será tida em conta nas previsões de vendas de todos os anos do ciclo de vida do projeto. Visto ser demasiado difícil prever as preferências e a adesão dos utentes, os valores são especulados.

De forma a atingir os objetivos do plano, no primeiro ano de atividade espera-se atingir a lotação de 50% da totalidade da infraestrutura.

Mapa de Vendas no 1º ano de Atividade com Isenção de IVA

	Preço	2015	2016											
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Quarto Individual	1 300 €	0 €	0 €	780 €	1 560 €	1 560 €	1 560 €	2 340 €	2 340 €	3 120 €	3 120 €	3 120 €	3 120 €	3 900 €
Quarto Duplo	1 000 €	0 €	0 €	1 400 €	2 800 €	2 800 €	2 800 €	4 200 €	4 200 €	5 600 €	5 600 €	5 600 €	5 600 €	7 000 €
Total		0 €	0 €	2 180 €	4 360 €	4 360 €	4 360 €	6 540 €	6 540 €	6 540 €	6 540 €	6 540 €	6 540 €	10 900 €

Número de Utentes por mês no 1º ano de Atividade

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Utentes em Individual	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3
Utentes em Duplo	0	1	3	3	3	4	4	6	6	6	6	7
Total	0	2	4	4	4	6	6	8	8	8	8	10

No segundo ano de atividade, espera-se atingir a lotação de 95% da totalidade da infraestrutura.

Mapa de Vendas no 2º ano de Atividade com Isenção de IVA

		2016	2017											
	Preço		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Quarto Individual	1 300 €	26 520 €	3 900 €	4 680 €	4 680 €	5 460 €	5 460 €	6 240 €	6 240 €	7 020 €	7 020 €	7 020 €	7 410 €	7 410 €
Quarto Duplo	1 000 €	47 600 €	7 000 €	8 400 €	8 400 €	9 800 €	9 800 €	11 200 €	11 200 €	12 600 €	12 600 €	12 600 €	13 300 €	13 300 €
Total		74 120 €	10 900 €	13 080 €	13 080 €	15 260 €	15 260 €	17 440 €	17 440 €	19 620 €	19 620 €	19 620 €	20 710 €	20 710 €

Número de Utentes por mês no 2º ano de Atividade

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Utentes em Individual	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	6	6
Utentes em Duplo	7	8	8	10	10	11	11	13	13	13	13	13
Total	10	12	12	14	14	16	16	18	18	18	19	19

Tendo em conta a carência destes serviços na área de implementação do projeto espera-se que, a partir do terceiro ano de atividade, a infraestrutura permaneça com a lotação entre os 95% e os 100% por toda a vida do projeto.

Mapa de Vendas no Ciclo de Vida do Projeto com Isenção de IVA

	Preço	2015	2016	2017	2018-2030
Quarto Individual	1 300 €	0 €	26 520 €	72 540 €	88 920 €
Quarto Duplo	1 000 €	0 €	47 600 €	130 200 €	159 600 €
Total		0 €	74 120 €	202 740 €	248 520 €

Número de Utentes por mês nos Restantes Anos de Atividade

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Utentes em Individual	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Utentes em Duplo	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Total	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19

Relativamente ao serviço de Centro de Dia e Apoio Domiciliário, como não existem empresas concorrentes com esses serviços os preços serão estimados pelo autor do projeto. Espera-se que, em todo o ciclo de vida do projeto a lotação esteja a 100% para as capacidades da infraestrutura e para o número de funcionários contratados.

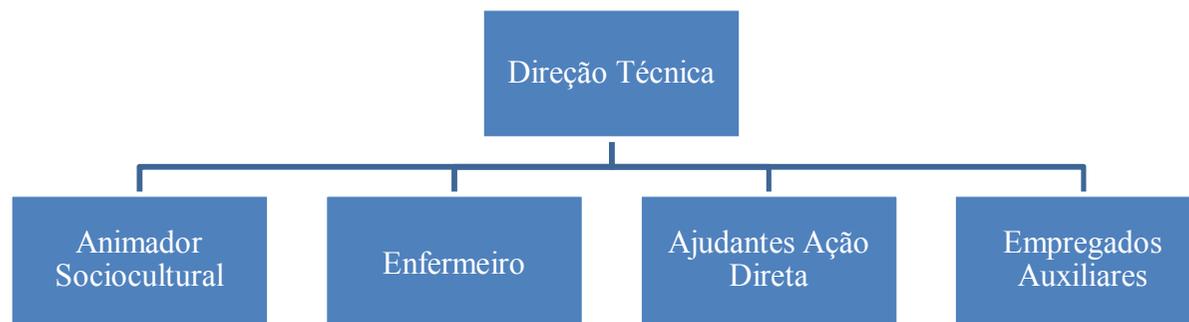
Mapa de Vendas por Mês nos Restantes Serviços

	Preço	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Centro de Dia	300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €	3 300 €
Apoio Domiciliário	350 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €

Número de Utentes por mês nos Restantes Serviços

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Centro de Dia	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Apoio Domiciliário	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Total	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21

APÊNDICE III – ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



APÊNDICE IV – ANÁLISE DO FINANCIAMENTO

Mapa de Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Investimento	619 911	6 114	10 037	161	889	5 077	167	219	897	173	5 087	228	856	232	235	5 048
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	632 300	6 200	10 200	200	900	5 200	200	200	900	200	5 200	200	900	200	200	5 100

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meios Libertos	0	21 589	62 468	63 040	65 002	67 267	67 471	69 545	71 657	69 085	71 453	73 379	74 096	76 279	78 503	77 520
Capital	110 000															
Outros instrumentos de capital	75 000															
Empréstimos de Sócios																
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	632 300															
Subsídios																
TOTAL	817 300	21 589	62 468	63 040	65 002	67 267	67 471	69 545	71 657	69 085	71 453	73 379	74 096	76 279	78 503	77 520

O reembolso de capitais alheios começará no segundo ano de atividade visto existir um período de carência de 24 meses (ano do investimento inicial e primeiro ano de atividade). O total do montante em capitais alheios será amortizado no último ano do ciclo de vida do projeto.

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Mapa da Dívida

N.º de anos reembolso	14
Taxa de juro associada	3,57%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Capital em dívida (início período)	632 300	632 300	632 300	587 136	541 971	496 807	451 643	406 479	361 314	316 150	270 986	225 821	180 657	135 493	90 329	45 164
Taxa de Juro	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%	3,6%
Juro Anual	22 573	22 573	22 573	20 961	19 348	17 736	16 124	14 511	12 899	11 287	9 674	8 062	6 449	4 837	3 225	1 612
Reembolso Anual			45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164
Imposto Selo (4%)	903	903	903	838	774	709	645	580	516	451	387	322	258	193	129	64
Serviço da dívida	23 476	23 476	68 640	66 963	65 287	63 610	61 933	60 256	58 579	56 902	55 225	53 549	51 872	50 195	48 518	46 841
Valor em dívida	632 300	632 300	587 136	541 971	496 807	451 643	406 479	361 314	316 150	270 986	225 821	180 657	135 493	90 329	45 164	0

Capital em dívida	632 300	632 300	587 136	541 971	496 807	451 643	406 479	361 314	316 150	270 986	225 821	180 657	135 493	90 329	45 164	0
Juros pagos com Imposto Selo incluído	23 476	23 476	23 476	21 799	20 122	18 445	16 769	15 092	13 415	11 738	10 061	8 384	6 707	5 031	3 354	1 677
Reembolso	0	0	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164

APÊNDICE V – ANÁLISE DOS MAPAS FINANCEIROS

Mapa dos Pressupostos

Unidade monetária	Euros
Ciclo de Vida do Projeto	14 anos
Ano de Investimento	2015
1º Ano atividade	2016
Taxa de Inflação	1,00%
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15
Taxa de IVA - Vendas	0%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	0%
Taxa de IVA - CMVMC	0%
Taxa de IVA - FSE	0%
Taxa de IVA - Investimento	0%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	5,80%
Taxa de IRC	21,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	3,57%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	1,67%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	9,50%
Beta empresas equivalentes	0,76
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

Mapa dos Investimentos com o IVA Incluído

Investimento por ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Propriedades de investimento																
Terrenos e recursos naturais																
Edifícios e Outras construções																
Outras propriedades de investimento																
Total propriedades de investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ativos fixos tangíveis																
Terrenos e Recursos Naturais	75 000															
Edifícios e Outras Construções	416 896															
Equipamento Básico	111 703															
Equipamento de Transporte	11 000				677				677				677			
Equipamento Administrativo	980					980					980					980
Equipamentos biológicos																
Outros ativos fixos tangíveis	4 332					3 882					3 882					3 882
Total Ativos Fixos Tangíveis	619 911	0	0	0	677	4 862	0	0	677	0	4 862	0	677	0	0	4 862
Ativos Intangíveis																
Goodwill																
Projetos de desenvolvimento																
Programas de computador																
Propriedade industrial																
Outros ativos intangíveis																
Total Ativos Intangíveis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Investimento	619 911	0	0	0	677	4 862	0	0	677	0	4 862	0	677	0	0	4 862

Sendo difícil de prever qual a durabilidade dos equipamentos de forma a manter a qualidade do serviço, estimou-se o reinvestimento em alguns equipamentos como, extintores, loiça, têxteis e iluminação, e no computador e impressora.

É importante também frisar que todas as taxas de amortização e depreciação estão de acordo com o Decreto Regulamental nº25/2009, de 14 de Setembro.

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Mapa das vendas

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

Vendas	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Quarto individual	0	43 329	95 481	96 436	97 401	98 375	99 358	100 352	101 355	102 369	103 393	104 427	105 471	106 526	107 591	108 667
Q. Vendidas	0	33	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Preço Unitário	1 300,00	1 313,00	1 326,13	1 339,39	1 352,79	1 366,31	1 379,98	1 393,78	1 407,71	1 421,79	1 436,01	1 450,37	1 464,87	1 479,52	1 494,32	1 509,26
Quarto duplo	0	77 770	171 377	173 091	174 821	176 570	178 335	180 119	181 920	183 739	185 577	187 432	189 307	191 200	193 112	195 043
Q. Vendidas	0	77	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
Preço Unitário	1 000,00	1 010,00	1 020,10	1 030,30	1 040,60	1 051,01	1 061,52	1 072,14	1 082,86	1 093,69	1 104,62	1 115,67	1 126,83	1 138,09	1 149,47	1 160,97
Apoio domiciliário	0	42 420	42 844	43 273	43 705	44 142	44 584	45 030	45 480	45 935	46 394	46 858	47 327	47 800	48 278	48 761
Q. Vendidas	0	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Preço Unitário	350,00	353,50	357,04	360,61	364,21	367,85	371,53	375,25	379,00	382,79	386,62	390,48	394,39	398,33	402,32	406,34
Centro de dia	0	39 996	40 396	40 800	41 208	41 620	42 036	42 457	42 881	43 310	43 743	44 180	44 622	45 068	45 519	45 974
Q. Vendidas	0	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132
Preço Unitário	300,00	303,00	306,03	309,09	312,18	315,30	318,46	321,64	324,86	328,11	331,39	334,70	338,05	341,43	344,84	348,29
TOTAL	0	203 515	350 098	353 599	357 135	360 707	364 314	367 957	371 636	375 353	379 106	382 897	386 726	390 594	394 500	398 445

De forma a cumprir os objetivos estabelecidos no plano a partir do segundo ano de atividade o número de quantidades vendidas nos quartos irá estabilizar devido à capacidade da estrutura.

Os valores acima praticados estão de acordo com a previsão de vendas executada mas apresentam-se a preços correntes, tendo influência a taxa de inflação. É importante mencionar que todas as vendas de serviços estão isentas de IVA de acordo com o CIVA.

Mapa dos Gastos em Fornecimentos e Serviços Externos

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Nº Meses	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Taxa de inflação	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Subcontratos	0	69 244	69 244	69 936	70 636	71 342	72 056	72 776	73 504	74 239	74 981	75 731	76 488	77 253	78 026	78 806
Serviços especializados																
Trabalhos especializados	0	2 424	2 448	2 473	2 497	2 522	2 548	2 573	2 599	2 625	2 651	2 678	2 704	2 731	2 759	2 786
Publicidade e propaganda	0	905	914	924	933	942	952	961	971	980	990	1 000	1 010	1 020	1 030	1 041
Vigilância e segurança	0	424	428	433	437	441	446	450	455	459	464	469	473	478	483	488
Conservação e reparação	0	447	451	455	460	465	469	474	479	483	488	493	498	503	508	513
Materiais																
Material de escritório	0	2 040	2 060	2 081	2 102	2 123	2 144	2 166	2 187	2 209	2 231	2 253	2 276	2 299	2 322	2 345
Energia e fluidos																
Eletricidade	0	10 022	10 122	10 223	10 326	10 429	10 533	10 638	10 745	10 852	10 961	11 070	11 181	11 293	11 406	11 520
Combustíveis	0	803	811	819	827	835	844	852	861	869	878	887	896	905	914	923
Água	0	3 423	3 457	3 492	3 527	3 562	3 598	3 634	3 670	3 707	3 744	3 781	3 819	3 857	3 896	3 935
Serviços diversos																
Comunicação	0	927	936	946	955	965	974	984	994	1 004	1 014	1 024	1 034	1 045	1 055	1 066
Seguros	0	972	982	992	1 002	1 012	1 022	1 032	1 042	1 053	1 063	1 074	1 085	1 095	1 106	1 117
Limpeza, higiene e conforto	0	5 128	5 179	5 231	5 283	5 336	5 389	5 443	5 498	5 553	5 608	5 664	5 721	5 778	5 836	5 894
TOTAL FSE	0	96 759	97 034	98 005	98 985	99 974	100 974	101 984	103 004	104 034	105 074	106 125	107 186	108 258	109 341	110 434

Os gastos em fornecimentos e serviços externos são maioritariamente variáveis pois depende da taxa de utilização da infraestrutura. Assim, estima-se que da totalidade dos gastos apenas 20% sejam fixos e os restantes 80% sejam variáveis. Todos os valores acima expostos apresentam IVA que não será dedutível porque, tal como já foi mencionado, as vendas estão isentas.

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Mapa dos Gastos com o Pessoal

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Nº Meses		11	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos)		0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%	0,00%	0,00%	1,00%

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Remunerações																
Órgãos Sociais	0	12 727	16 198	16 360	16 360	16 360	16 524	16 524	16 524	16 689	16 689	16 689	16 856	16 856	16 856	17 024
Pessoal	0	67 612	127 912	129 191	129 191	129 191	130 484	130 484	130 484	131 788	131 788	131 788	133 105	133 105	133 105	134 436
Encargos sobre remunerações	0	19 081	34 226	34 568	34 568	34 568	34 914	34 914	34 914	35 263	35 263	35 263	35 616	35 616	35 616	35 972
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	0	803	1 441	1 456	1 456	1 456	1 470	1 470	1 470	1 485	1 485	1 485	1 500	1 500	1 500	1 515
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	0	100 223	179 777	181 575	181 575	181 575	183 392	183 392	183 392	185 225	185 225	185 225	187 076	187 076	187 076	188 946

Os gastos com o pessoal também dependem da taxa de ocupação da infraestrutura, pois os ajudantes de ação direta no primeiro ano de atividade estão em número mais reduzido por a lotação nesse período ser de 50%.

Mapa dos Investimentos em Fundo de Maneio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades Fundo Maneio																
Reserva Segurança Tesouraria																
Clientes	0	16 892	29 106	29 397	29 691	29 988	30 288	30 591	30 897	31 206	31 518	31 833	32 151	32 473	32 798	33 126
Inventários																
Estado																
TOTAL	0	16 892	29 106	29 397	29 691	29 988	30 288	30 591	30 897	31 206	31 518	31 833	32 151	32 473	32 798	33 126
Recursos Fundo Maneio																
Fornecedores	0	8 063	8 086	8 167	8 249	8 331	8 415	8 499	8 584	8 669	8 756	8 844	8 932	9 021	9 112	9 203
Estado	0	2 715	4 870	4 918	4 918	4 918	4 968	4 968	5 017	5 017	5 017	5 017	5 067	5 067	5 067	5 118
TOTAL	0	10 778	12 956	13 085	13 167	13 250	13 382	13 466	13 551	13 687	13 773	13 861	14 000	14 089	14 179	14 321
Fundo Maneio Necessário	0	6 114	16 150	16 312	16 524	16 739	16 906	17 125	17 346	17 519	17 744	17 972	18 152	18 384	18 618	18 805
Investimento em Fundo de Maneio	0	6 114	10 037	161	212	214	167	219	221	173	225	228	180	232	235	186

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

ESTADO	0	2 715	4 870	4 918	4 918	4 918	4 968	4 968	4 968	5 017	5 017	5 017	5 067	5 067	5 067	5 118
SS	0,00	2 326,48	4 173,18	4 214,92	4 214,92	4 214,92	4 257,09	4 257,09	4 257,09	4 299,64	4 299,64	4 299,64	4 342,62	4 342,62	4 342,62	4 386,03
IRS	0,00	388,31	696,53	703,50	703,50	703,50	710,54	710,54	710,54	717,64	717,64	717,64	724,81	724,81	724,81	732,06
IVA																

Como os prazos médios de pagamentos e de recebimentos são a trinta dias e não existem *stocks*, o investimento e fundo de maneo torna-se pouco relevante.

Demonstração de Resultados de todos os anos do ciclo de vida do projeto

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e serviços prestados	0	202 699	349 274	352 767	356 295	359 858	363 456	367 091	370 762	374 469	378 214	381 996	385 816	389 674	393 571	397 507
Subsídios à Exploração																
Ganhos/perdas																
Variação nos inventários da produção																
Trabalhos para a própria entidade																
CMVMC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fornecimento e serviços externos	0	96 759	97 034	98 005	98 985	99 974	100 974	101 984	103 004	104 034	105 074	106 125	107 186	108 258	109 341	110 434
Gastos com o pessoal	0	100 223	179 777	181 575	181 575	181 575	183 392	183 392	183 392	185 225	185 225	185 225	187 076	187 076	187 076	188 946
Imparidade de inventários																
Imparidade de dívidas a receber	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)																
Imparidade de investimentos																
Aumentos/reduções de justo valor																
Outros rendimentos e ganhos		15 000														
Outros gastos e perdas																
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	0	20 717	72 463	73 187	75 735	78 308	79 090	81 715	84 366	85 210	87 915	90 646	91 553	94 340	97 154	98 126
Gastos/reversões	0	24 869	24 869	24 869	24 627	25 730	23 760	23 760	23 845	8 422	9 526	8 422	8 422	8 338	8 338	0
Imparidade de ativos																
EBIT (Resultado Operacional)	0	-4 152	47 594	48 318	51 108	52 578	55 330	57 955	60 521	76 788	78 389	82 224	83 131	86 002	88 816	98 126
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	23 476	23 476	23 476	21 799	20 122	18 445	16 769	15 092	13 415	11 738	10 061	8 384	6 707	5 031	3 354	1 677
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-23 476	-27 628	24 118	26 519	30 986	34 133	38 561	42 863	47 106	65 050	68 328	73 839	76 424	80 971	85 462	96 449
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	6 409	7 168	8 098	9 001	9 892	13 660	14 349	15 506	16 049	17 004	17 947	20 254
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-23 476	-27 628	24 118	26 519	24 577	26 965	30 463	33 862	37 214	51 389	53 979	58 333	60 375	63 967	67 515	76 195

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Durante o ano de investimento e o primeiro ano de atividade o resultado líquido do período será negativo devido ao pagamento de juros do financiamento e pelas baixas vendas de serviços. A partir do segundo ano de atividade o resultado líquido do período torna-se positivo e vai aumentando progressivamente até ao fim do ciclo de vida do projeto.

No primeiro ano de atividade existirá uma isenção de contribuições devido à contratação de jovens à procura do primeiro emprego e desempregados de longa duração.

Mapa dos *Cash-flows* durante todo o ciclo de vida

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meios Libertos do Projeto																
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	0	-3 280	37 599	38 172	40 375	41 537	43 711	45 784	47 812	60 663	61 928	64 957	65 673	67 941	70 165	77 520
Depreciações e amortizações	0	24 869	24 869	24 869	24 627	25 730	23 760	23 760	23 845	8 422	9 526	8 422	8 422	8 338	8 338	0
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	21 589	62 468	63 040	65 002	67 267	67 471	69 545	71 657	69 085	71 453	73 379	74 096	76 279	78 503	77 520
Investim./Desinvest. em Fundo Manco																
Fundo de Manco	0	-6 114	-10 037	-161	-212	-214	-167	-219	-221	-173	-225	-228	-180	-232	-235	-186
CASH FLOW de Exploração	0	15 475	52 432	62 879	64 790	67 052	67 304	69 326	71 436	68 912	71 228	73 152	73 916	76 047	78 268	77 333
Investim./Desinvest. em Capital Fixo																
Capital Fixo	-619 911	0	0	0	-677	-4 862	0	0	-677	0	-4 862	0	-677	0	0	-4 862
Free cash-flow	-619 911	15 475	52 432	62 879	64 113	62 190	67 304	69 326	70 759	68 912	66 366	73 152	73 240	76 047	78 268	72 471
CASH FLOW acumulado	-619 911	-604 436	-552 005	-489 126	-425 012	-362 822	-295 519	-226 193	-155 434	-86 522	-20 156	52 995	126 235	202 282	280 550	353 022

Durante o ano de investimento o cash-flow líquido será negativo devido ao elevado investimento necessário em ativos fixos. Relativamente ao primeiro ano de atividade, apesar de existirem poucas vendas, o valor das depreciações e amortizações compensa os valores negativos dos resultados operacionais e do investimento em fundo de manco. Como não existe investimento em capital fixo o cash-flow líquido torna-se positivo e mantém-se assim até ao fim do ciclo de vida do projeto.

Mapa do Plano Financeiro

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ORIGENS DE FUNDOS																
Meios Libertos Brutos		20 717	72 463	73 187	75 735	78 308	79 090	81 715	84 366	85 210	87 915	90 646	91 553	94 340	97 154	98 126
Capital Social (entrada de fundos)	110 000															
Outros instrumentos de capital	75 000															
Empréstimos Obtidos	632 300															
Desinvest. em Capital Fixo																
Desinvest. em FMN																
Proveitos Financeiros																
Total das Origens	817 300	20 717	72 463	73 187	75 735	78 308	79 090	81 715	84 366	85 210	87 915	90 646	91 553	94 340	97 154	98 126
APLICAÇÕES DE FUNDOS																
Inv. Capital Fixo	619 911				677	4 862			677		4 862		677			4 862
Inv Fundo de Maneio		6 114	10 037	161	212	214	167	219	221	173	225	228	180	232	235	186
Imposto sobre os Lucros						6 409	7 168	8 098	9 001	9 892	13 660	14 349	15 506	16 049	17 004	17 947
Pagamento de Dividendos																
Reembolso de Empréstimos			45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164	45 164
Encargos Financeiros	23 476	23 476	23 476	21 799	20 122	18 445	16 769	15 092	13 415	11 738	10 061	8 384	6 707	5 031	3 354	1 677
Total das Aplicações	643 387	29 590	78 677	67 125	66 175	75 096	69 268	68 573	68 478	66 968	73 973	68 125	68 234	66 476	65 756	69 836
Saldo de Tesouraria Anual	173 913	-8 873	-6 214	6 062	9 560	3 213	9 822	13 142	15 888	18 242	13 942	22 521	23 319	27 864	31 397	28 290
Saldo de Tesouraria Acumulado	173 913	165 040	158 826	164 888	174 448	177 660	187 482	200 625	216 513	234 756	248 697	271 218	294 537	322 401	353 799	382 088
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo																
Soma Controlo	173 913	165 040	158 826	164 888	174 448	177 660	187 482	200 625	216 513	234 756	248 697	271 218	294 537	322 401	353 799	382 088

No plano financeiro verifica-se que o valor de tesouraria anual é bastante elevado no ano de investimento devido ao valor do financiamento, descendo para valores negativos no primeiro e segundo ano de atividade. A partir do terceiro ano de atividade esse valor torna-se positivo, aumentando progressivamente ate ao fim do ciclo de vida do projeto.

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Balço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ATIVO																
Ativo Não Corrente	619 911	595 043	570 174	545 305	521 354	500 487	476 726	452 966	429 798	421 375	416 712	408 289	400 543	392 205	383 867	388 729
Ativos fixos tangíveis	619 911	595 043	570 174	545 305	521 354	500 487	476 726	452 966	429 798	421 375	416 712	408 289	400 543	392 205	383 867	388 729
Propriedades de investimento																
Ativos Intangíveis																
Investimentos financeiros																
Ativo corrente	173 913	181 932	187 932	194 286	204 139	207 649	217 770	231 216	247 410	265 961	280 215	303 051	326 689	354 874	386 596	415 214
Inventários																
Clientes		16 892	29 106	29 397	29 691	29 988	30 288	30 591	30 897	31 206	31 518	31 833	32 151	32 473	32 798	33 126
Estado e Outros Entes Públicos																
Acionistas/sócios																
Outras contas a receber																
Diferimentos																
Caixa e depósitos bancários	173 913	165 040	158 826	164 888	174 448	177 660	187 482	200 625	216 513	234 756	248 697	271 218	294 537	322 401	353 799	382 088
TOTAL ACTIVO	793 824	776 974	758 106	739 590	725 494	708 135	694 497	684 182	677 207	687 336	696 926	711 340	727 232	747 079	770 463	803 943
CAPITAL PRÓPRIO																
Capital realizado	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000
Ações (quotas próprias)																
Outros instrumentos de capital próprio	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000	75 000
Reservas		-23 476	-51 104	-26 986	-467	24 110	51 075	81 538	115 400	152 614	204 003	257 983	316 316	376 690	440 658	508 173
Excedentes de revalorização																
Outras variações no capital próprio																
Resultado líquido do período	-23 476	-27 628	24 118	26 519	24 577	26 965	30 463	33 862	37 214	51 389	53 979	58 333	60 375	63 967	67 515	76 195
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	161 524	133 896	158 014	184 533	209 110	236 075	266 538	300 400	337 614	389 003	442 983	501 316	561 690	625 658	693 173	769 368
PASSIVO																
Passivo não corrente	632 300	632 300	587 136	541 971	496 807	451 643	406 479	361 314	316 150	270 986	225 821	180 657	135 493	90 329	45 164	0
Provisões																
Financiamentos obtidos	632 300	632 300	587 136	541 971	496 807	451 643	406 479	361 314	316 150	270 986	225 821	180 657	135 493	90 329	45 164	0
Outras Contas a pagar																
Passivo corrente		10 778	12 956	13 085	19 576	20 417	21 480	22 467	23 444	27 347	28 122	29 367	30 049	31 093	32 126	34 575
Fornecedores		8 063	8 086	8 167	8 249	8 331	8 415	8 499	8 584	8 669	8 756	8 844	8 932	9 021	9 112	9 203
Estado e Outros Entes Públicos		2 715	4 870	4 918	11 327	12 086	13 065	13 969	14 860	18 678	19 366	20 524	21 116	22 071	23 015	25 372
Acionistas/sócios																
Financiamentos Obtidos																
Outras contas a pagar																
TOTAL PASSIVO	632 300	643 078	600 092	555 057	516 383	472 060	427 959	383 782	339 594	298 333	253 944	210 024	165 541	121 421	77 291	34 575
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	793 824	776 974	758 106	739 590	725 494	708 135	694 497	684 182	677 207	687 336	696 926	711 340	727 232	747 079	770 463	803 943

APÊNDICE VI – ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DO PROJETO NA PERSPETIVA DO INVESTIDOR

Mapa de Avaliação do Projeto na Perspetiva do Investidor

Na perspetiva do Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Free Cash Flow do Equity (FCFE)	-11 087	-8 001	-16 209	-4 085	-1 173	-1 420	5 371	9 070	12 180	12 009	11 140	19 603	21 368	25 852	29 750	25 630	0
Taxa de juro de ativos sem risco	1,67%	1,69%	1,70%	1,72%	1,74%	1,76%	1,77%	1,79%	1,81%	1,83%	1,84%	1,86%	1,88%	1,90%	1,92%	1,94%	1,96%
Prémio de risco de mercado	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%	9,50%
Taxa de Atualização	11,33%	11,35%	11,37%	11,38%	11,40%	11,42%	11,44%	11,46%	11,48%	11,50%	11,52%	11,54%	11,56%	11,58%	11,60%	11,62%	11,64%
Fator atualização	1	1,113	1,240	1,381	1,539	1,714	1,911	2,130	2,374	2,647	2,952	3,293	3,673	4,099	4,574	5,106	5,700
Fluxos Atualizados	-11 087	-7 185	-13 071	-2 957	-762	-828	2 811	4 259	5 131	4 537	3 774	5 954	5 817	6 307	6 504	5 020	0
	-11 087	-18 273	-31 344	-34 301	-35 064	-35 892	-33 081	-28 822	-23 691	-19 155	-15 381	-9 427	-3 610	2 698	9 201	2 019	2 019
Valor Atual Líquido (VAL)	2 019																
	#NÚM!	-8%	-1%	3%	7%	10%	12%	14%	15%								
Taxa Interna de Rendibilidade	15,45%																
Pay Back period	13 Anos																

Mapa do WAAC

Cálculo do WACC	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Passivo Remunerado	632 300	632 300	587 136	541 971	496 807	451 643	406 479	361 314	316 150	270 986	225 821	180 657	135 493	90 329	45 164	0
Capital Próprio	161 524	133 896	158 014	184 533	209 110	236 075	266 538	300 400	337 614	389 003	442 983	501 316	561 690	625 658	693 173	769 368
TOTAL	793 824	766 196	745 150	726 505	705 917	687 718	673 017	661 714	653 764	659 989	668 804	681 973	697 183	715 986	738 337	769 368
% Passivo remunerado	79,65%	82,52%	78,79%	74,60%	70,38%	65,67%	60,40%	54,60%	48,36%	41,06%	33,76%	26,49%	19,43%	12,62%	6,12%	0,00%
% Capital Próprio	20,35%	17,48%	21,21%	25,40%	29,62%	34,33%	39,60%	45,40%	51,64%	58,94%	66,24%	73,51%	80,57%	87,38%	93,88%	100,00%

Custo

Custo Financiamento	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%
Custo financiamento com efeito fiscal	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%	2,82%
Custo Capital	8,89%	8,91%	8,92%	8,94%	8,96%	8,98%	8,99%	9,01%	9,03%	9,05%	9,06%	9,08%	9,10%	9,12%	9,14%	9,16%
Custo ponderado	4,06%	3,88%	4,11%	4,37%	4,64%	4,93%	5,26%	5,63%	6,03%	6,49%	6,96%	7,42%	7,88%	8,33%	8,75%	9,16%

APÊNDICE VII – ANÁLISE DOS RESTANTES INDICADORES DO NEGÓCIO

Mapa dos Restantes Indicadores do Negócio

INDICADORES ECONÓMICOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Taxa de Crescimento do Negócio		#DIV/0!	72%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	#DIV/0!	-14%	7%	8%	7%	7%	8%	9%	10%	14%	14%	15%	16%	16%	17%	19%

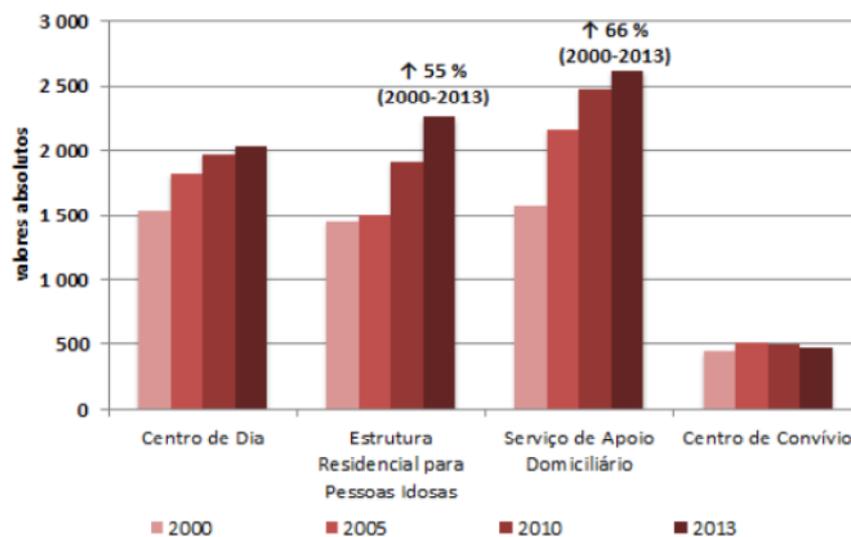
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Return On Investment (ROI)	-3%	-4%	3%	4%	3%	4%	4%	5%	5%	7%	8%	8%	8%	9%	9%	9%
Rendibilidade do Ativo	0%	-1%	6%	7%	7%	7%	8%	8%	9%	11%	11%	12%	11%	12%	12%	12%
Rota�o do Ativo	0%	26%	46%	48%	49%	51%	52%	54%	55%	54%	54%	54%	53%	52%	51%	49%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-15%	-21%	15%	14%	12%	11%	11%	11%	11%	13%	12%	12%	11%	10%	10%	10%

INDICADORES FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Autonomia Financeira	20%	17%	21%	25%	29%	33%	38%	44%	50%	57%	64%	70%	77%	84%	90%	96%
Solvabilidade Total	126%	121%	126%	133%	140%	150%	162%	178%	199%	230%	274%	339%	439%	615%	997%	2325%
Cobertura dos encargos financeiros	0%	-18%	203%	222%	254%	285%	330%	384%	451%	654%	779%	981%	1239%	1710%	2648%	5852%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquidez Corrente	#DIV/0!	16,88	14,51	14,85	10,43	10,17	10,14	10,29	10,55	9,73	9,96	10,32	10,87	11,41	12,03	12,01
Liquidez Reduzida	#DIV/0!	16,88	14,51	14,85	10,43	10,17	10,14	10,29	10,55	9,73	9,96	10,32	10,87	11,41	12,03	12,01

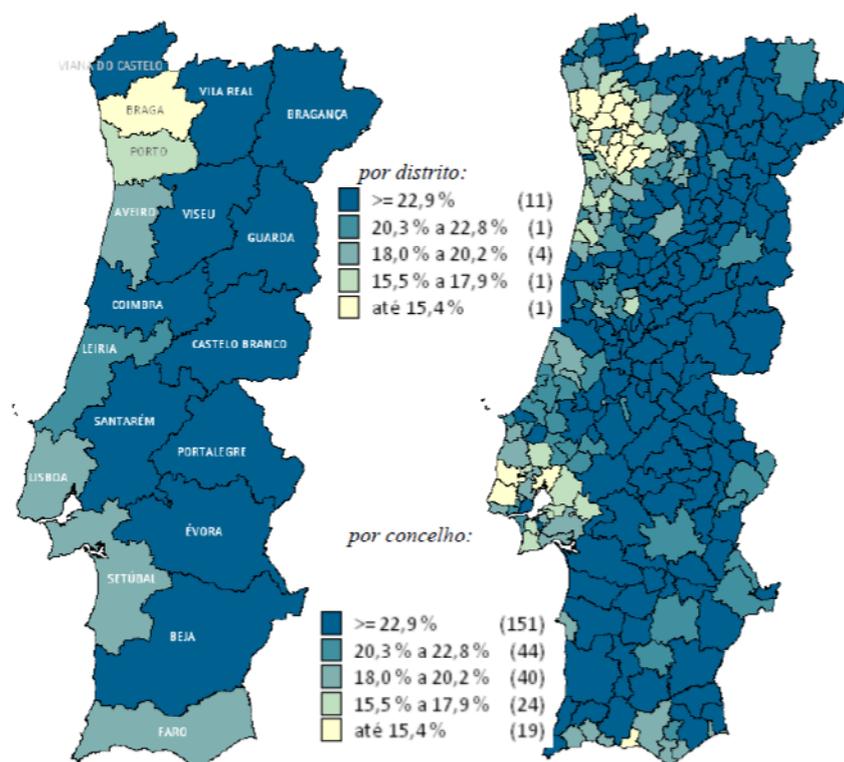
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Margem Bruta	0	105 940	252 240	254 762	257 310	259 883	262 482	265 107	267 758	270 435	273 140	275 871	278 630	281 416	284 230	287 073
Grau de Alavanca Operacional	#DIV/0!	-2552%	530%	527%	503%	494%	474%	457%	442%	352%	348%	336%	335%	327%	320%	293%
Grau de Alavanca Financeira	0%	15%	197%	182%	165%	154%	143%	135%	128%	118%	115%	111%	109%	106%	104%	102%

**ANEXO I – EVOLUÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA PESSOAS IDOSAS
(CONTINENTE 200-2013)**



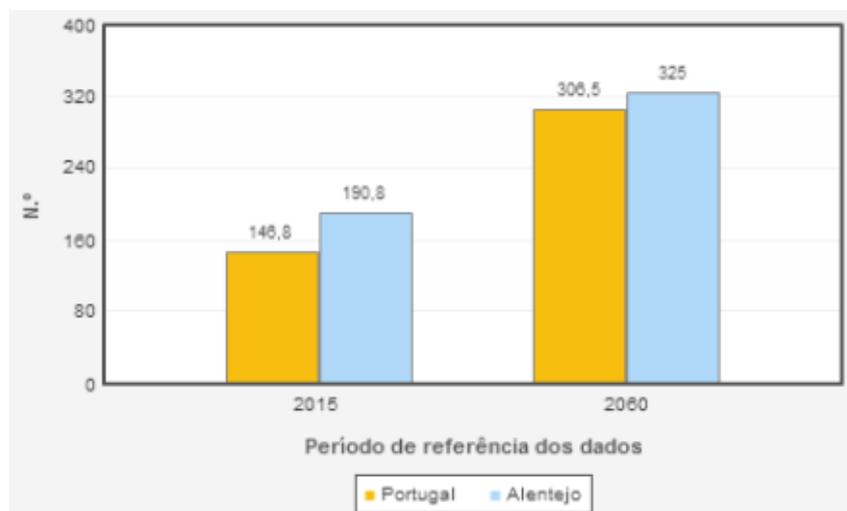
Fonte: Relatório 2013 – Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (Carta Social)

ANEXO II – PROPORÇÃO ENTRE A POPULAÇÃO COM MAIS DE 65 ANOS E A POPULAÇÃO TOTAL, EM 2013



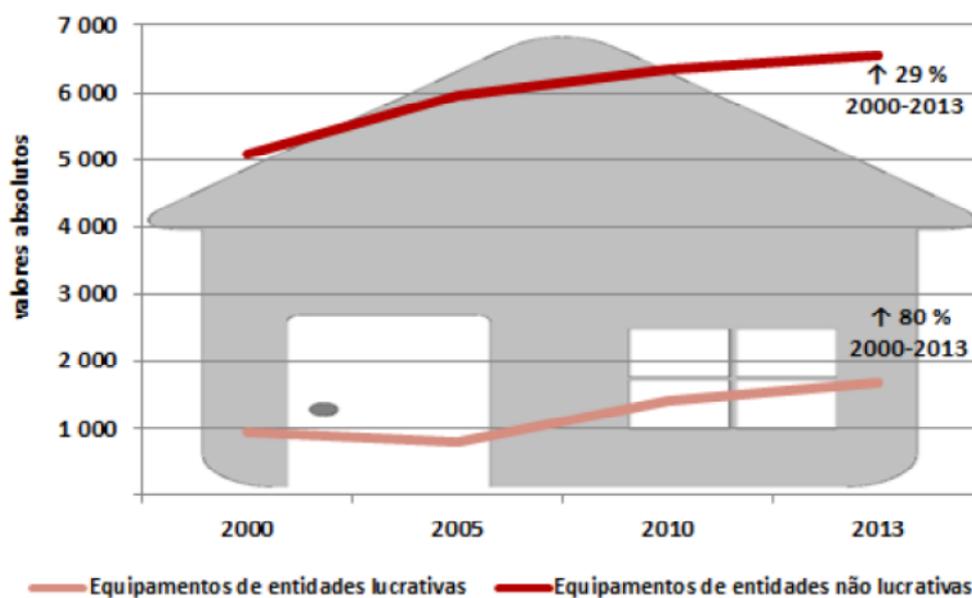
Fonte: Relatório 2013 – Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (Carta Social)

ANEXO III – PROJEÇÃO DO ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO EM PORTUGAL CONTINENTAL



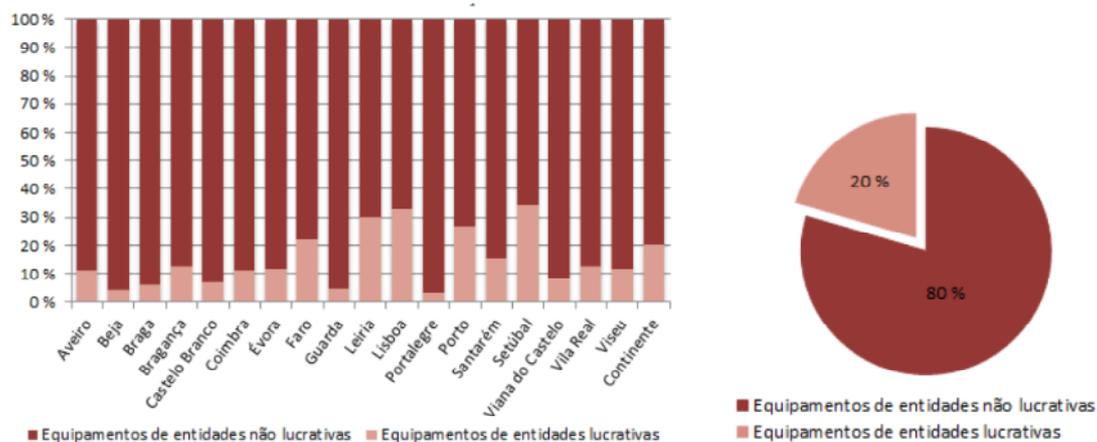
Fonte: Portal Estatístico de Informação Empresarial do IRN, 2015

ANEXO IV – EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EQUIPAMENTOS SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA



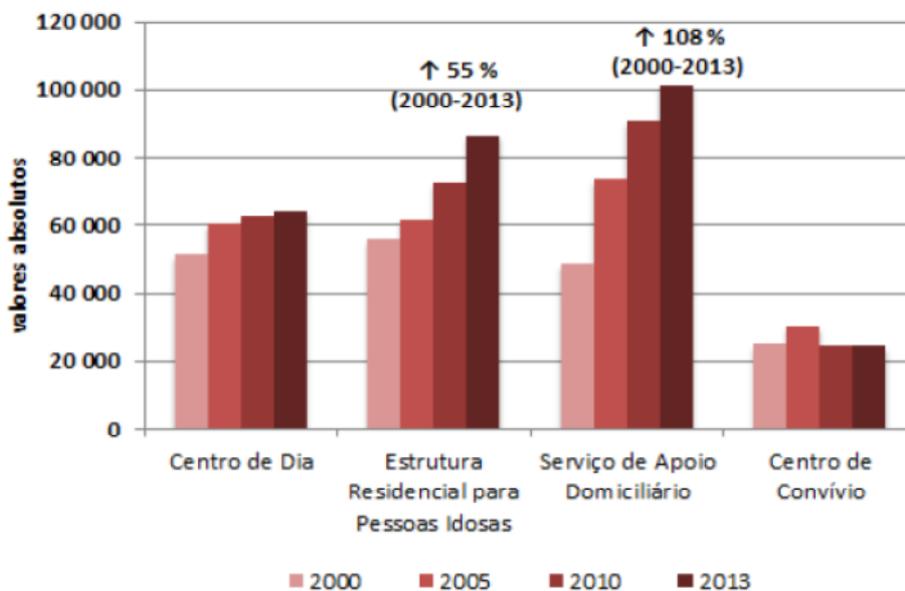
Fonte: Relatório 2013 – Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (Carta Social)

ANEXO V – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DOS EQUIPAMENTOS SOCIAIS POR NATUREZA JURÍDICA, EM 2013



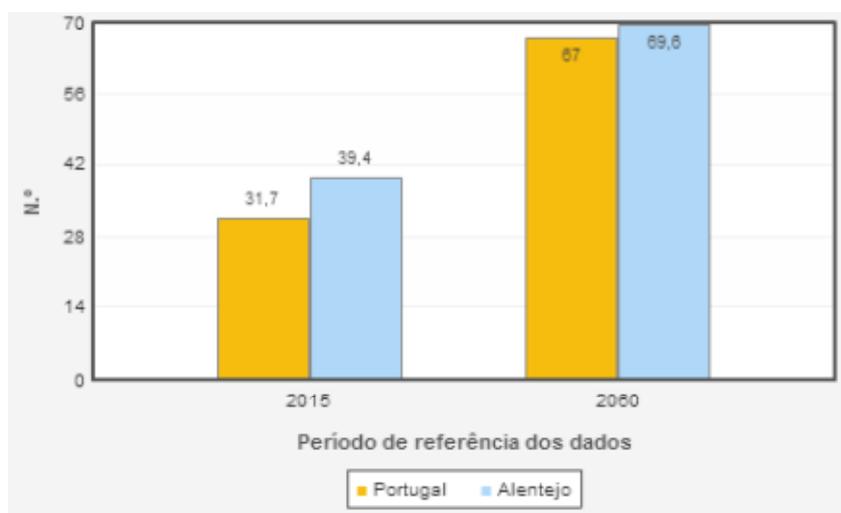
Fonte: Relatório 2013 – Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (Carta Social)

ANEXO VI – EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA PESSOAS IDOSAS NO CONTINENTE ENTRE 2000-2013



Fonte: Relatório 2013 – Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (Carta Social)

ANEXO VII – ÍNDICE DE DEPENDÊNCIA



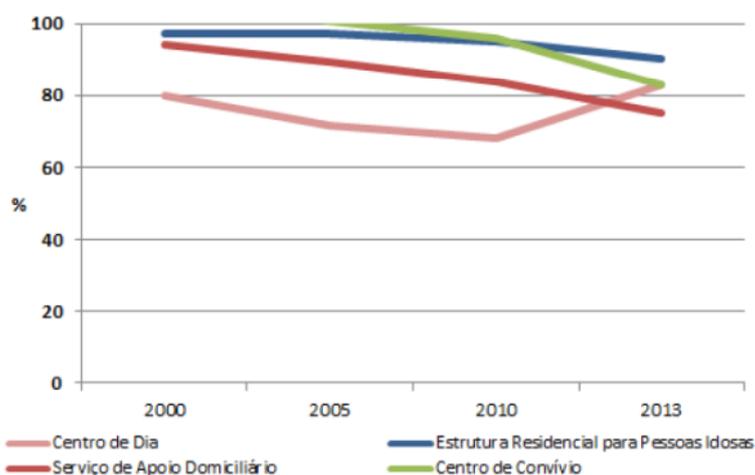
Fonte: Portal Estatístico de Informação Empresarial do IRN, 2015

ANEXO VIII – PROJEÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE EM 2060

Portugal e NUTS II	Cenários de projeção	População total		População 0-14 anos		População 15-64 anos		População 65 e mais anos		Índice de envelhecimento	
		2012	2060	2012	2060	2012	2060	2012	2060	2012	2060
		nº									
Portugal	Baixo	10 487 289	6 346 726	1 550 201	587 623	6 904 482	3 030 165	2 032 606	2 728 938	131	464
	Central		8 575 339		992 556		4 540 143		3 042 640		307
	Alto		9 223 617		1 165 090		4 714 540		3 343 987		287
	Sem Migrações		7 856 281		833 925		4 059 331		2 963 025		355

Fonte: Projeção de população residente 2012-2060, de 28 de Março 2014 pelo INE

ANEXO IX – EVOLUÇÃO DA TAXA DE UTILIZAÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA IDOSOS EM PORTUGAL CONTINENTAL (2000-2013)

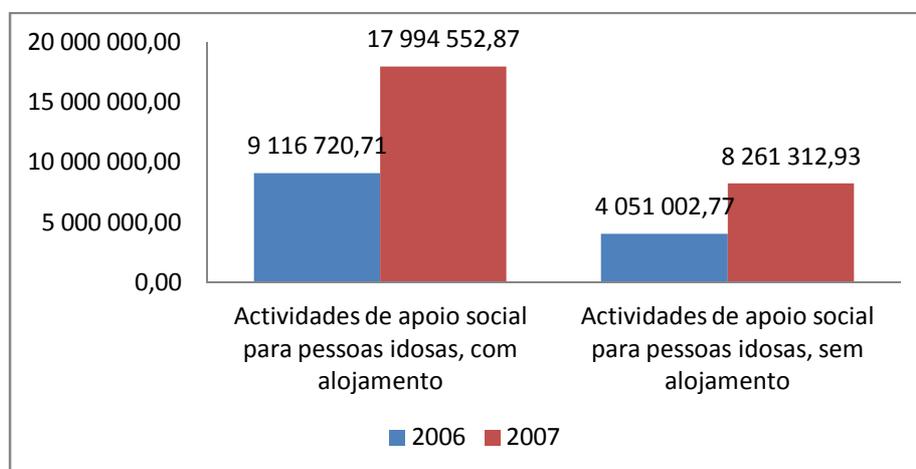


ANEXO X – VOLUME DE NEGÓCIOS DE ACORDO COM O CÓDIGO DE ATIVIDADE ECONÓMICA (CAE), EM 2011

CAE - Subclasse	Volume de negócios
Actividades de medicina dentária e odontologia	628.538.590,46
Actividades de ambulâncias	27.103.968,87
Actividades de apoio social com alojamento, n.e.	7.798.915,48
Actividades de apoio social para crianças e jovens, com alojamento	1.367.397,60
Actividades de apoio social para pessoas com deficiência, com alojamento	3.471.925,32
Actividades de apoio social para pessoas com deficiência, sem alojamento	8.402.819,09
Actividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento	184.847.096,71
Actividades de apoio social para pessoas idosas, sem alojamento	22.901.618,02
Actividades de cuidados para crianças, sem alojamento	51.366.496,55
Actividades de enfermagem	41.169.800,23
Actividades de prática médica de clínica especializada, em ambulatório	947.564.602,43
Actividades de prática médica de clínica geral, em ambulatório	514.871.345,97
Actividades dos estabelecimentos de cuidados continuados integrados, com alojamento	24.960.804,60
Actividades dos estabelecimentos de saúde com internamento	5.603.640.887,89
Actividades dos estabelecimentos para pessoas com doença do foro mental e do abuso de drogas, com alojamento	5.631.985,14
Actividades temais	21.804.596,45
Centros de recolha e bancos de órgãos	7.009.424,99
Laboratórios de análises clínicas	402.137.051,20
Outras actividades de apoio social sem alojamento, n.e.	21.658.822,52
Outras actividades de saúde humana, n.e.	865.873.311,35
Total	9.392.121.450,87

Fonte: Portal Estatístico de Informação Empresarial do IRN, 2015

ANEXO XI – VOLUME DE NEGÓCIOS DE ACORDO COM O CAE EM SOCIEDADES ANÓNIMAS (2011)



Fonte: Portal Estatístico de Informação Empresarial do IRN, 2015

ANEXO XII – DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS COM SUBCONTRATOS

Lar Coruche

Cliente: Madalena Leal

Data: 30/03/2015



Conforme solicitação abaixo descrita junto enviamos o orçamento, para o serviço, com uma equipa de 2 cozinheiras e 1 empregada de refeitório.

Designação das Refeições	Preço Unitário das refeições	Preço com IVA incluído
Pequeno-almoço	0,30€	0,37€
Almoço	1,75€	2,15€
Lanche	0,30€	0,37€
Jantar	1,75€	2,15€
Ceia	0,20€	0,25€

Composição das Refeições	
Pequeno-almoço	Leite, café, chá ou leite com café Sandes de queijo, manteiga, fiambre, marmelada ou doce
Almoço	Sopa Pão Prato com salada ou legumes Fruta ou sobremesa doce
Lanche	Leite, café, chá, leite com café, sumo ou iogurte de aromas Sandes de queijo, manteiga, fiambre, marmelada ou doce
Jantar	Sopa Pão Prato com salada ou legumes Fruta ou sobremesa doce
Ceia	Bolacha Maria ou bolacha de água e sal Leite ou chá

ANEXO XIII – DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM MATERIAIS

Material de escritório

Materiais de Escritório	Quantidade	Fornecedor	Preço c/ IVA (€)
Papel A4 Caixa	2	Staples	33,98 €
Esferográficas	50	Olmar	4,30 €
Lápis	48		3,55 €
Borrachas	30		3,69 €
Afias	30		4,50 €
Marcadores	10		4,59 €
Lápis de Cera	24		3,08 €
Lápis de Cor	24		3,85 €
Canetas de Feltro (36 cores giotto)	36		Staples
Aquarelas	48	Olmar	2,00 €
Guaches 1000ml	6		27,24 €
Pasta Modelar	5		18,45 €
Pinceis (2,4,6,8,10)	4		5,95 €
Agrafadores (50folhas)	2		5,30 €
Furador (40folhas)	2		11,80 €
Outros Materiais	20%		
Total			168,32 €

Outros Materiais

Produtos	Quantidade	Fornecedor	Preço Total c/ IVA (€)
Papel higiénico jumbo	84	Loja da higiene	48,13 €
Gel mãos 5Lts	3		22,89 €
Gel banho 750ml	20	Continente	35,80 €
Shampoo (250ml)	20		59,80 €
Pasta dentífrica	20		37,80 €
Guardanapos (100un)	3		2,97 €
Papel de cozinha	2		4,08 €
Toalha mesa 90x90	250	Loja da higiene	14,64 €
Detergente lava tudo 1,5Lts	20	Continente	26,80 €
Detergente vidros 1Lt	10		8,70 €
Detergente loiça manual 1Lt	6		14,28 €
Detergente wc 1,5Lts	10		11,90 €
Lixívia 2Lts	5		3,30 €
Panos	16		6,36 €
Detergente máquina loiça 5Lts	4	Loja da higiene	45,28 €
Luvas descartáveis	200		9,84 €
Outros Materiais	20%		59,49 €
Total			412,06 €

ANEXO XIV – DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM ENERGIAS E FLUÍDOS

Eletricidade

De acordo com o simulador de eletricidade da EDP verificou-se que o consumo de energia seria o seguinte:

Divisão	Consumo Energia (kW)	Quantidade	Total Consumo Energia (kW)	Tarifa baixa tensão 20kVA	Total anual s/ IVA (€)	Total anual c/ IVA (€)
Cozinha e Lavandaria	417	1	4196,41	0,1602	8 067,18 €	9 922,63 €
Quarto	223,2	13				
Casa de banho	8,49	20				
Gabinete	89,14	4				
Sala de Convívio	191,05	1				
Sala de refeições	160,4	1				

Combustível

O veículo a adquirir apresenta um consumo médio urbano de 5,8L/100km. Assim observa-se, na tabela abaixo, que o gasto mensal em combustível será de 66,24€.

Consumo Veículo (L/100km)	5,8
Distância diária (km)	30
Distância mensal (km)	900
Consumo mensal (litros)	52
Preço Gasóleo p/litro	1,269
Total Gasto Mensal (€)	66,24

Água

De acordo com o simulador do consumo de água da EPAL e da estimativa do consumo *per capital* para Coruche do INE verifica-se que o valor total anual é de 3.389,28€.

Consumo Água (m3/hab) Coruche	Quantidade	m3 não doméstico	Total anual s/ IVA (€)	Total anual c/ IVA (€)
94	20	1,4657	2 755,52 €	3 389,28 €

ANEXO XV – DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS COM SEGUROS

O valor anual apresentado pela seguradora Fidelidade para o seguro multirriscos (Edifício e recheio) foi de 962,55€, que mensalmente perfaz um valor de 80,21€.



Av. Fontes Pereira de Melo, nº 6 - 11º 1069-001 Lisboa
Tel. 808 243 000 - Fax. 21 355 33 00
http://www.libertyseguros.pt

SIMULAÇÃO DE SEGURO
Liberty Comércio
Simulação nº 00000 [00926]

Tomador	Nome			MADALENA SOFIA CONDECO SILVA LEAL
Risco	Unidade de Risco 1			
	Informações sobre o Risco			
	Tipo de Actividade	CASA DE SAUDE		
	Código Postal	2100 - 151 CORUCHE		
	Ano de Construção	2010		
	Tipo de Construção	A		
	Prevenção/Protecção contra Incêndio	Sem Protecção		
	Prevenção/Protecção contra Roubo	Sem Protecção		
	Bens a segurar			
	Edifício/Benfeitorias (€)	500.000,00		
	Mobiliário/Equipamentos (€)	100.000,00		
	Volume de Facturação Anual (€)	200.000,00		
	Garantias	Capitais a segurar (€)	Franquia aplicável	
	Incêndio, Raio, Explosão e Fumo	600.000,00	SEM FRANQUIA	
	Tempestades	600.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Inundações	600.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Aluimento de Terras	600.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Riscos Adicionais a)	600.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Extensão de Cobertura b)	600.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Danos por Água	600.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Derrame Acidental de Aparelhos de Aquecimento/Arrefecimento	600.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Privação Temporária de Uso do Local Arrendado e/ou Ocupado	20.000,00	SEM FRANQUIA	
	Furto ou Roubo do Conteúdo	100.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Valores em Cofre	5.000,00	SEM FRANQUIA	
	Responsabilidade Civil Exploração	50.000,00	10% INDEMNIZAÇÃO, MÍNIMO € 50	
	Assistência ao estabelecimento	INCLUÍDA		
Definições	a) Riscos Adicionais: Queda de Aeronaves + Choque ou Impacto de Objectos + Danos no Imóvel por Furto ou Roubo (até 5.000,00 €). b) Extensões de Cobertura: Greves, Tumultos e Alterações da Ordem Pública + Actos de Vandalismo, Maliciosos e de Sabotagem + Actuação das Forças Armadas em Tempo de Paz.			
Prémios	Anual	962,55 €		
	Semestral	505,35 €		
	Trimestral	259,89 €		
	Mensal	89,84 €	Ao prémio apresentado deve ser acrescentado o custo da apólice, que será incluído no 1º recibo.	
Agente	17863 - COELHO MEDIAÇÃO SEGUROS LDA PC LIBERDADE 49 APARTADO 146, 2104-909 CORUCHE Telefone: 24 361 71 67. Telemóvel: 93 324 67 43.			
Local e Data	CORUCHE 10 de Março de 2015			
	Esta simulação tem a validade de 30 dias e é de carácter meramente exemplificativo, não vinculando a Liberty Seguros em termos contratuais.			

ANEXO XVI – DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO

Mobiliário geriátrico

Pretende-se adquirir mobiliário geriátrico para todos os quartos e salas. Assim é necessário mobiliário para 13 quartos (6 individuais e 7 duplos) assim como para a sala de refeições, sala de convívio e sala de estar.

Das propostas orçamentais recebidas para o mobiliário geriátrico, escolheu-se o fornecedor Mobicant com uma proposta de 26.267,82€.



Para: SRª. MADALENA LEAL
Orçamento n.º 15.102/0 de 25 de Fevereiro de 2015
Obra: Não Designada

	TOTAL	21.355,95€
	C/IVA	26.267,82€

Equipamento não geriátrico

Pretende-se adquirir mobiliário não geriátrico para a receção, gabinete de enfermagem, gabinete de direção e área de pessoal. O total de investimento em equipamento não geriátrico é de 2.449,87€.

Materiais	Fornecedor	Quantidade	Preço Unidade (€)	Preço c/ IVA(€)
Cadeira espera receção	Ikea	6	79,00 €	474,00 €
Cadeiras de reunião	Staples	6	24,99 €	149,94 €
Secretárias	Ikea	2	249,00 €	498,00 €
Secretária Gab. Médico		1	129,00 €	129,00 €
Mesa de reuniões		1	250,00 €	250,00 €
Cadeira de secretária		3	37,99 €	113,97 €
Cama		1	224,98 €	224,98 €
Estantes Billy		2	45,00 €	90,00 €
Cacifos 6Un	Ideia Pack	2	253,00 €	506,00 €
Mesa apoio receção	Ikea	2	6,99 €	13,98 €
Total				2 449,87 €

Equipamento Comunicação/Som/Imagem

É essencial a aquisição de equipamento de comunicação, som e imagem. Assim, pretende-se adquirir uma televisão para a sala de estar, uma para a sala de refeições e uma para a sala de convívio. Relativamente ao equipamento de som, pretende-se adquirir dois *home cinema*, um para a sala de convívio e outro para a sala de refeições (devido às grandes dimensões das divisões). Quanto às comunicações pretende-se adquirir telefones sem fios para existir comunicação entre funcionários com maior mobilidade.

Equipamento de comunicação, som e imagem	Fornecedor	Quantidade	Preço total c/IVA (€)
LG smart tv 3D 47LB650V	Rádio Popular	1	699,99 €
LG smart tv 3D 55LB650V		2	1 695,98 €
LG kit Prologic BH6540T		2	719,98 €
Telefone s/ fios	Nos	6	149,40 €
Total			3 265,35 €

Equipamento de Enfermagem

É fundamental a aquisição de material hospitalar para o gabinete de enfermagem. Assim, irá recorrer-se a vários fornecedores: Quirumed, Aveimedica e Loja Ortopédica.

Neste equipamento é necessário estimar 10% da soma de todos os equipamentos para uma possível necessidade de aquisição de outros equipamentos.

Equipamento	Fornecedor	Quantidade	Custo Unidade (€)	Preço Total c/IVA (€)
Marquesa elétrica	Quirumed	1	499,00 €	499,00 €
Cadeira de rodas		2	114,89 €	229,78 €
Contentores de resíduos	Loja Ortopédica	3	4,50 €	13,50 €
Mesa auxiliar	Aveimedica	1	110,00 €	110,00 €
Balança	Quirumed	1	42,89 €	42,89 €
Andarilho	Loja Ortopédica	2	32,91 €	65,82 €
Vitrina	Quirumed	1	249,26 €	249,26 €
Armário	Aveimedica	1	213,90 €	213,90 €
Cadeira de banho	Quirumed	5	33,03 €	165,15 €
Cadeira de banho geriátrico	Loja Ortopédica	1	89,50 €	89,50 €
Tensiómetro Digital	Quirumed	2	39,99 €	79,98 €
Estetoscópio		1	64,13 €	64,13 €
Outros equipamentos				182,29 €
Total				2 005,20 €

Equipamento de Refrigeração/Extração/Aquecimento



Cliente: Miguel/Madalena Leal
Obra: Lar de Idosos

Data: 30/03/2015
Proposta: 394/2015

Estimativa orçamental para o fornecimento e instalação do seguinte equipamento, conforme descrito:

Ref.	designação	un.	qtd.	unit.	Total
------	------------	-----	------	-------	-------

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

5 EQUIPAMENTO DE CLIMATIZAÇÃO POR UNIDADES DE CONDUTA TIPO MURAL - SISTEMA MULTISPLIT (7 UNIDADES EXTERIORES)					
5.1	Unidade exterior, incluindo apoios anti- vibráticos, quadro de seccionamento na alimentação de energia eléctrica, de acordo com especificações do fornecedor:				
	LG MULTISPLIT	VG	7,00	1 988,00 €	13 916,00 €
5.2	Unidades interiores de colocação mural para montagem na parede, de acordo com especificações do fornecedor e incluindo comando infravermelhos.				
	UI1 - Marca LG 2,5kW	un	18,00	485,55 €	8 739,90 €
	UI2 - Marca LG 3,5 kW	un	2,00	508,55 €	1 017,10 €
	UI3 - Marca LG 5,2 kW	un	4,00	689,00 €	2 756,00 €
5.3	Fornecimento e montagem de cablagem de força e controlo entre unidades interiores e exteriores de climatização.	vg	1,00	280,00 €	280,00 €
5.4	Tubagem em cobre para fluido frigorifico isolada, incluindo acessórios de montagem e suportagem de acordo com especificações do Caderno de Encargos.	vg	1,00	3 000,00 €	3 000,00 €
5.5	Tubagem em PVC rigido com sifões na saída das unidades, incluindo acessórios de montagem e todos os suportes, de acordo com especificações do Caderno de Encargos e Peças Desenhadas: DN 32	ml	150,00	3,50 €	525,00 €
5.6	Isolamento das tubagens e acessórios (Incluído nos itens deste capítulo)				
TOTAL DO CAPITULO 5, SEM IVA					30 234,00 €

Equipamento de Segurança

Dos fornecedores contactados para fornecer todo o equipamento de segurança apenas a Globalmais apresentou uma proposta. O valor total para a infraestrutura foi de 33.985,59€, no entanto será retirado do orçamento aspetos relacionados com a deteção de gás visto apenas ser utilizada eletricidade na infraestrutura. Assim, o valor da proposta será de 40.527,17€ com IVA incluído.

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Lar Coruche
Coruche



Orçamento - Ref: OC 117 2015 JA

09/04/2015

Lar de Coruche

Item	Descrição geral	Unid.	Quant.	P.Unitario	P.Total
SISTEMA DE CHAMADA QUADRO DE ALVOS					
	Consola de atendimento display 2 linhas 24 caracteres iluminados, visualização e intercomunicação	Un	2	550,00	1 100,00 €
	Ponto chamada c/Consola de atendimento 5 portas p/Periféricos 250, event/utilizadores. Atribuíveis	Un	19	275,00	5 225,00 €
	Sinalizador de porta	Un	15	114,62	1 719,30 €
	Sinalizador de porta c/ entradas para até 5 periféricos	Un	9	107,25	965,25 €
	Actuador de chamada passivo para W/C cordão c/2mts sinalização óptica de conforto.	Un	15	18,45	276,75 €
	Actuador chamada de cama	Un	26	25,57	664,82 €
	Ponto slave de reset	Un	26	46,75	1 215,50 €
	Botoneira de Paciente	Un	26	42,50	1 105,00 €
	Fonte de Alimentação e controlo c/ comunicação por TCP/IP registo de eventos e consulta por browser	Un	1	1 450,00	1 450,00 €
	Cx. metálica de embutir dupla	Un	39	5,50	214,50 €
	Cx. metálica de embutir 1 mod	Un	130	5,50	715,00 €
	Repartidor de conexão e derivação 4 vias calibradas	Un	2	107,85	215,70 €
	Bateria de Backup	Un	1	55,41	55,41 €
	Acessoria Configuração e Formação	Un	1	625,00	625,00 €
	Fornecimento e montagem de condutores do tipo UTP, em calha técnica, incluindo ligação e acessórios:	Mts	912	0,73	661,20 €
	Fornecimento e montagem de cabo tipo XV, em montagem à vista sobre braçadeiras, ou caminho de cabos, incluindo ligações e acessórios:				
	FVV 2x2,5+T2,5	Mts	720	1,18	849,60 €
	Calha PVC 100x50	Mts	255	12,88	3 283,13 €
SADI, EQUIPAMENTO DE COMBATE A INCÊNDIO E SINALIZAÇÃO					
Deteção de Incêndios					
	Fornecimento e fixação de central analógica endereçável de deteção de incêndios com capacidade pelo menos para 2 anéis (loops), deve ter 2 saídas de sirene, 2 relés programáveis, visor LCD 2x40 caracteres e teclado. Deve permitir a ligação de um software gráfico gerido por computador. Capacidade para 2 baterias (incluindo) de 12V, 7A/h. Deve cumprir com as especificações EN54.	Un	1	821,92	821,92 €
	Fornecimento e montagem de módulo de transmissão dados via telefone, acondicionado em caixa plástica, com possibilidade de programação dos números de telefone no local.	Un	1	166,67	166,67 €
	Fornecimento e montagem de fonte de alimentação de 24 Vdc e 5A, estabilizada, comutada, 2 saídas independentes, leds de indicação de funcionamento/estado e com carregados de baterias. Capacidade para 2 baterias (incluindo) de 12V, 7 A/h.	Un	2	142,36	284,72 €
	Fornecimento e montagem de detector fotoeléctrico de fumos endereçável de baixo perfil, 2 leds de sinalização e saída para indicador de acção, com endereçamento manual mediante interruptores.	Un	50	39,01	1 950,50 €
	Fornecimento e montagem de detector termovelocimétrico endereçável de baixo perfil, 2 leds de sinalização e saída para indicação de acção, com endereçamento manual mediante interruptores.	Un	5	33,04	165,20 €
	Fornecimento e montagem de base para detector endereçável. Modelo de ref. B501, da Morley-ias, ou equivalente.	Un	55	4,88	268,40 €
	Fornecimento e montagem de botoneira de alarme endereçável, rearmável, led indicador de cor vermelha, tampa de protecção, elemento de pressão flexível e com endereçamento manual mediante interruptores.	Un	10	57,33	573,30 €

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Item	Descrição geral	Unid.	Quant.	P.Unitario	P.Total
	Fornecimento e montagem de sirene interior endereçável, cor vermelha a nível sonoro de 100 dB a 1m, com endereçamento manual mediante interruptores.	Un	4	57,81	231,24 €
	Fornecimento e montagem de sirene óptico-acustica para exterior, estanque, em policarbonato vermelho, nível sonoro de 105 dB a 1m.	Un	1	80,42	80,42 €
	Fornecimento e montagem de módulo de controlo com 1 saída configurável NA/NF, com endereçamento manual mediante interruptores.	Un	5	55,38	276,90 €
	Fornecimento e montagem de isolador de curto-circuito para protecção do loop.	Un	6	36,25	217,50 €
	Fornecimento e montagem de cabo de incêndio entrançado, com 2 condutores de 1,5mm ² de secção, com isolamento exterior não propagador de chama de cor vermelha e malha de alumínio, entubado.	Mts	1975	1,28	2 518,13 €
	Endereçamento e programação do sistema automático de detecção de incêndio e colocação do mesmo em funcionamento. Formação ao pessoal afecto às instalações.	Vg	1	826,39	826,39 €
	Calha PVC 20x12,5	Mts	1422	1,46	2 079,68 €
	Sinalizador de Incendio	Un	32	13,15	420,80 €
	Fornecimento e fixação de central de detecção de gás com relés de saída para electroválvulas.	Un	1	727,29	727,29 €
	Fornecimento e montagem de detector de gás.	Un	1	309,38	309,38 €
	Sinalética				
	Sinalética Fotoluminescente	Un	36	9,75	351,00 €
	Equipamentos de combate a incendio				
	Extintores CO2 2kg	Un	6	45,00	270,00 €
	Extintores ABC 6 Kg	Un	10	28,00	280,00 €
	Carretéis de incendio (só fornecimento, a montagem será feita pelo canalizador)	Un	5	165,00	825,00 €
	NOTA: está excluido trabalhos de construção civil, portas corta fogo e selagem corta fogo				
	Total Proposto				33 985,59 €

ANEXO XVII – DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTO DE TRANSPORTE

De forma a apoiar um projeto numa área de atuação de enorme carência no concelho de Coruche, o município compromete-se a disponibilizar, em vez de verbas monetárias, o transporte dos idosos para o centro de dia não sendo, por isso, necessário a aquisição de um veículo com nove lugares. Assim, apenas irá adquirir-se um veículo para o apoio domiciliário seminovo da marca Citroën e do modelo Berlingo. O valor do veículo com IVA (que poderá ser dedutível de acordo com o CIVA) é de 11.000,00€.



Oficina de Reparação de Automóveis, Lda.
 Telef.: 243 675 020 Fax: 243 617 163
 Rua do Cemitério - Stº Antonino - 2100-042 Coruche
 Contribuinte n.º 502 102 454
 Capital Social: € 99.759,58
 Matrícula n.º 00523/950919
 C.R.C. de Coruche



MADALENA CONDEÇO DA SILVA LEAL
 RUA DE OLIVENÇA 2A 2ºDRT
 CORUCHE
 2100-151 CORUCHE

Documento em Euros

* PROCESSADO POR COMPUTADOR * * Original

Codigo	Contribuinte	Vend.	Data	Factura N.º
06236	226785424	001	2015/04/17	PROFORMA

C.D.O.	Matricula	Nº de Chassis	Nº de Motor	Cor	Est	Modelo	Chave
R/15-004							

Categoria : LIGEIRO	Tipo : MERCADORIAS
Modelo :	Cor :
Lotação : 3	Peso Bruto :

Discriminação	Valor	IVA
BERLINGO 1.6 HDI VAN 3L		
Preco Base	8,943.09	*
Imposto S/ Veiculos	0.00	
Despesas c/Documentação	0.00	
.....		
SUB-TOTAL	8,943.09	
IVA INCIDENCIAS	*) Taxa de 23 % s/ 8,943.09	
	A) Isento Dec.Lei 103-A/90 de 22/03	
	B) Bens em 2ª Mao	
TOTAL DA FACTURA	11,000.00	

Valor Em Escudos... : 2,205,302\$00

Os artigos foram colocados à disposição na data deste documento.

Sede: Santo Antonino - 2100-042 Coruche
 Telef.: 243 675 020 - Fax: 243 617 163
 e-mail: lealcatita@neteuro.net - site: www.lealcatita.com

Stand 1: Vendas e Assistência Técnica
 Santo Antonino
 2100-042 Coruche

Stand 2:
 Qtº do Lago - Santo Antonino
 2100-042 Coruche

Stand 3:
 R. Maria Emilia Jordão
 2100-042 Coruche

DADOS P/ TRANSFERÊNCIA BANCÁRIA
 NIB BES: 0007 0245 00096140006 13
 NIB CGD: 0035 2121 00010328530 13

ANEXO XVIII – DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO

É necessário a aquisição de um computador portátil (com antivírus e *office*) de forma a ser mais fácil conectá-lo em todas as divisões da infraestrutura, uma impressora multifunções de forma a fotocopiar, imprimir, digitalizar e receber *faxes*, pastas arquivadoras e calculadoras. O valor total de equipamento administrativo é de 980,29€.

PLANO DE NEGÓCIO NA ÁREA DE GERIATRIA

Materiais de Escritório	Quantidade	Fornecedor	Preço Unidade (€)	Preço total c/ IVA (€)
Computador portátil Asus	1	Staples	399,00 €	399,00 €
Impressora Multifunções	1		149,00 €	149,00 €
Calculadora	3	pmelink	3,65 €	10,96 €
Calculadora secretária	1		23,48 €	23,48 €
Pasta Arquivadora	50			98,90 €
Microsoft Office Casa & Negócios	1	Staples	269,00 €	269,00 €
Antivírus	1		29,95 €	29,95 €
Total				980,29 €

ANEXO XIX – DISCRIMINAÇÃO DO INVESTIMENTO EM OUTROS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

Equipamentos	Fornecedor	Quantidade	Preço total c/IVA (€)
Pratos	Ideia Pack	216	269,10 €
Talheres	Continente	252	231,00 €
Copos	Ikea	60	29,90 €
Material de Cozinha		17	164,85 €
Lençóis e resguardos	Ideia Pack	50	754,00 €
Toalhas de banho	Idosos Casas	60	258,30 €
Toalhas lavatório		80	176,14 €
Toalha bidé		60	46,49 €
Almofadas		40	169,74 €
Cobertores		40	590,40 €
Candeeiros	Ikea	42	839,58 €
Outros			352,95 €
Total			3 882,45 €