



LAR DAS ÁGUAS:
Plano de Negócios para a Criação de um Lar de Idosos

Pedro Filipe Dias Costa Santos Carmona

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador(a):
Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Prof. Auxiliar,
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2016

Agradecimentos

Um simples obrigado à minha família presente e ausente que nunca duvidou que eu era capaz.

Um simples obrigado às minhas gatas, Chana e Pipa, que tanta companhia fizeram nas noites de trabalho.

Um simples obrigado à minha companheira, à minha esposa que tanto apoiou e aturou. Sem ela este sonho não se tinha concretizado.

Um simples obrigado ao Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa por não ter deixado abandonar este projeto e ter dado o apoio vital à conclusão do mesmo.

Um simples obrigado ao instituto ISCTE/INDEG que tão bem acarinha/acompanha os seus alunos.

Digo um simples obrigado, por não ter palavras suficientes para expressar em papel os meus sentimentos de gratidão.

Obrigado, e até já...

Pedro Carmona

Resumo

Este projeto de mestrado tem por objetivo a realização de um plano de negócios com vista à criação e implementação de um Lar de Idosos privado na localidade de Olhos de Água, concelho de Palmela, distrito de Setúbal.

Este plano de negócios, que pretende interligar um modelo de serviço inovador com o conceito tradicional de apoio social, pretende ser uma ferramenta essencial para demonstrar qual será a visão, a missão, os valores e as estratégias a utilizar para a implementação deste projeto empresarial.

Para avaliar a viabilidade, em termos económicos e financeiros, de um projeto empresarial neste setor de atividade, foram analisados diversos fatores que poderão influenciar direta ou indiretamente o sucesso deste modelo de negócio. Entre esses fatores, destacamos os fenómenos associados ao envelhecimento demográfico e a necessidade crescente de infraestruturas que possam prestar cuidados de saúde e assistência às pessoas idosas.

Assim, foi efetuado um levantamento da resposta social existente nesta zona, concluindo-se que a mesma carece de uma unidade que possa dispor dos recursos indispensáveis para atender às necessidades dos idosos.

Com este plano de negócios pretendemos apresentar todas as etapas que conduzirão à criação e implementação do “Lar das Águas”, um lar residencial para idosos com capacidade para 22 residentes em ambiente rural. Estas etapas compreendem a descrição detalhada do projeto empresarial, o estudo de mercado, o plano de marketing, o plano operacional e de recursos humanos e o plano financeiro.

Palavras-chave: Lar de idosos, envelhecimento demográfico, plano de negócios, resposta social.

Classificações JEL: M13 - New Firms; Start-ups
I31 - General Welfare

Abstract

This master project's objective is the realization of a business plan aimed at creating and implementing a private Retirement Home in Olhos de Água, a locality in the municipality of Palmela, Setúbal district.

This business plan, which aims to link an innovative service model with the traditional concept of social support, will present to be an essential tool to demonstrate what is the vision, mission, values and strategies to use in order to implement this business project.

To assess the viability, both economic and financial, of a business project within this sector of activity, several factors that may influence directly or indirectly the success of this business model were analyzed. Among these factors, we highlight the ageing phenomena and the growing need for infrastructure that can provide health care and attention for the elderly.

Thus, a survey of the existing social response was made in this area, concluding that there is a lacking of premises that can provide the necessary resources to meet the needs of the elderly.

With this business plan we intend to present all the steps that lead to the creation and implementation of "Lar das Águas ", a residential home for the elderly with a capacity of 22 people, living in a rural environment. These steps include a detailed description of the business project, market research, marketing plan, operation plan, human resources plan and the financial plan.

Keywords: Retirement home, ageing, business plan, social response.

JEL Classifications: M13 - New Firms; Start-ups

I31 - General Welfare

Índice

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e motivação	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Metodologia	3
1.4. Estrutura	3
2. Revisão bibliográfica	5
2.1. O fenómeno do envelhecimento demográfico	5
2.1.1. O envelhecimento à escala mundial	6
2.1.2. Evolução da população idosa em Portugal	10
2.1.2.1. Dados da evolução demográfica no distrito de Setúbal e concelho de Palmela	12
3. As respostas sociais	15
3.1. Centros de Dia	16
3.2. Centros de Noite	16
3.3. Centro de Convívio	16
3.4. Serviços de Apoio Domiciliário (SAD)	17
3.5. Acolhimento Familiar	17
3.6. Estruturas residenciais (Lar de Idosos)	17
3.7. Centro de Férias e de Lazer	18
4. Análise do setor de atividade	19
4.1. Caracterização de setor de atividade	20
4.2. Análise da concorrência - respostas sociais existentes do distrito de Setúbal	27
4.3. Análise do público-alvo	28
5. Plano de Negócios do Lar das Águas	30
5.1. Descrição do negócio – Modelo Canvas	32
5.1.1. Missão, Visão e Valores	37
5.1.2. Objetivos	37
5.2. Plano estratégico	38
5.2.1. Cinco forças de Porter.....	39
5.2.2. Análise SWOT	41
5.2.3. Plano/Estratégia de Marketing	43
5.3. Plano operacional	46
5.3.1. Organização	46
5.3.2. Serviços disponibilizados	47
5.3.3. Plano de ação	48
5.3.4. Condições de implantação – Infraestrutura	50
5.3.5. Plano de recursos humanos.....	52
5.4. Plano financeiro	54
5.4.1. Investimento	55
5.4.2. Despesas de funcionamento.....	57
5.4.3. Previsão de receita.....	58
5.4.4. Plano de financiamento	59
5.4.5. Análise do plano financeiro	60
5.5. Constituição da empresa	66
5.5.1. Legislação aplicável / Processo de licenciamento	66
5.5.2. Requisitos.....	68
6. Conclusão	70

7. Bibliografia.....	72
8. Anexos	77
8.1 - Anexo 1 – Fundamentos e Pressupostos financeiros	77

Índice de Figuras

Figura 1 - Distribuição Espacial das Respostas para Pessoas Idosas por concelho 2014	24
Figura 2 - Distribuição Percentual da resposta social ERPI, por natureza jurídica da entidade proprietária e distrito - 2014	25
Figura 3 - Taxa de cobertura das respostas sociais Centro de Dia, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Serviço de Apoio Domiciliário por concelho - 2014	26
Figura 4 - Número de respostas sociais existentes em Portugal por distritos – 2014	27
Figura 5 – Planta do Lar das Águas.....	51

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução do número de entidades proprietárias segundo a natureza jurídica, Continente 2000-2014	21
Gráfico 2 – Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica, Continente 2014.....	21
Gráfico 3 – Distribuição percentual dos equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica da entidade proprietária, por distrito e Continente 2014	22
Gráfico 4 – Evolução das resposta sociais para as pessoas idosas, Continente 2000-2014	23
Gráfico 5 – Evolução da capacidade das respostas sociais para as pessoas idosas, Continente 2000-2014	23

Índice de Quadros

Quadro 1 – 5 forças de Porter – Lar das Águas.....	40
Quadro 2 - Remunerações dos funcionários.....	53
Quadro 3 – Plano de investimento previsto do Lar das Águas, para um prazo de 10 anos	55
Quadro 4 – Gastos de implementação do Lar das Águas, excluindo aquisição do terreno e construção do imóvel.....	56
Quadro 5 – Investimento em fundo de maneo necessário para o Lar das Águas.....	57
Quadro 6 – Encargos com pessoal.....	57
Quadro 7 – Gastos com fornecimentos e serviços externos	58
Quadro 8 – Previsão de vendas, com isenção de IVA.....	59
Quadro 9 – Financiamento do Lar das Águas.	60
Quadro 10 – Demonstração de resultados previsional.	61
Quadro 11 – Mapa de <i>cash-flows</i> operacionais.....	61
Quadro 12 – Plano de Financiamento do Lar das Águas	62
Quadro 13 – Balanço previsional do Lar das Águas	62
Quadro 14 – Avaliação do projeto na perspetiva do investidor	63
Quadro 15 – Mapa do Cálculo do <i>Weighted Average Capital Cost</i> (WACC).....	63
Quadro 16 – Indicadores económicos, Lar das Águas	64
Quadro 17 – Indicadores económicos-financeiros, Lar das Águas	64
Quadro 18 – Indicadores financeiros, Lar das Águas.....	65
Quadro 19 – Indicadores de liquidez, Lar das Águas.....	65
Quadro 20 – Indicadores de risco de negócio, Lar das Águas	65
Quadro 21 – Legislação aplicável a lares de idosos	68
Quadro 22 – Pressupostos financeiros.....	77
Quadro 23 – Taxas de Depreciações e amortizações	78

1. Introdução

1.1. Enquadramento e motivação

O tema do envelhecimento da população é algo que está cada vez mais na agenda do dia e preocupa não só as autoridades com competência para lidar que estas situações, mas a própria sociedade em geral.

O decréscimo da fecundidade e o aumento da esperança média de vida são alguns dos principais indicadores que, segundo os investigadores que se debruçam sobre esta problemática, contribuem para o envelhecimento demográfico. Rosa (2012) refere que podemos verificar se uma população se encontra envelhecida quando os idosos passam a valer mais em termos estatísticos. Atualmente cerca de 87% da população consegue atingir os 65 anos de idade e prevê-se que nos próximos anos os idosos ultrapassem os jovens em importância relativa. No entanto, aumento da importância relativa do peso dos idosos numa sociedade deve-se sobretudo ao declínio de outros grupos etários.

Em termos económicos, o envelhecimento demográfico representa um significativo impacto sobre o crescimento económico, pois afeta não só a estrutura laboral, como toda a dinâmica do estado social, gerando desequilíbrios entre as receitas provenientes das contribuições da população ativa e os encargos com o pagamento de pensões e outras prestações sociais.

Em termos sociais, esta profunda transformação na pirâmide etária afeta toda a estrutura familiar que cada vez mais se afasta do modelo tradicional. Em efeito, com a crescente dificuldade por parte das famílias em garantir aos seus idosos os necessários cuidados de suporte e bem-estar, têm-se multiplicado nos últimos anos os fenómenos associados ao abandono familiar de idosos. Por este motivo é essencial a criação de uma rede de infraestruturas institucionais que tenha condições de apresentar respostas sociais a uma sociedade cada vez mais envelhecida.

Face ao exposto, verifica-se que o problema da existência de uma estrutura etária envelhecida é extremamente complexo e não pode ser tratado em termos meramente estatísticos. Para estes idosos, importa encontrar soluções que permitam proporcionar-lhe um final de vida tranquilo e condigno.

Com a progressiva dependência física que o envelhecimento acarreta, para além do necessário apoio familiar, é essencial que as instituições que acolham idosos estejam preparadas para lhes proporcionar os recursos que lhes permitam adaptar-se a esta nova situação, mantendo um grau de autonomia relativo e, sempre que possível, promovendo o envelhecimento ativo.

Com base nestas premissas considerou-se que seria útil elaborar um projeto que contemplasse um plano de negócios para a criação e implementação de um lar de idosos, que pudesse dar resposta às necessidades prementes de uma área geográfica que carece de infraestruturas desse tipo.

1.2. Objetivos

Com este projeto pretende-se apresentar um plano de negócios que compreenda todos os procedimentos e as etapas necessárias com vista à criação de uma empresa que irá licenciar, implementar, explorar e gerir um lar residencial para idosos, privado, na localidade de Olhos de Água, concelho de Palmela, distrito de Setúbal.

A conceptualização contempla uma unidade de resposta social com quartos partilhados – dois ocupantes por quarto – com a possibilidade de haver ainda quartos individuais, e com uma ocupação máxima de 22 residentes. Esta infraestrutura funcionará em ambiente rural, em pleno contacto com a natureza, estando prevista a criação de uma pequena horta, à qual os utentes terão acesso e na qual poderão eventualmente trabalhar, se assim o desejarem, tornando-se úteis e como forma de lazer ou satisfação pessoal.

A conceção e disposição das instalações preveem que todos os alojamentos dos residentes ocupem o piso térreo, proporcionando um ambiente familiar e acolhedor com maior facilidade nos acessos e menorização do risco de quedas. Disporá de um espaço exterior para convívio dos utentes, equipado com mesas e bancos, assim como de um jardim.

Entre os serviços disponibilizados aos utentes incluiu-se o apoio de uma animadora sociocultural, duas vezes por semana, assim como sessões semanais coletivas de fisioterapia.

1.3. Metodologia

Tendo as premissas e o objetivos deste projeto definidos, importa explicar a metodologia a aplicar.

Para a realização deste projeto foi delineada uma estrutura sequencial, composta por várias etapas com a finalidade de enquadrar conceptualmente os objetivos deste plano de negócios.

Após a conceptualização do trabalho a realizar passar-se-á à pesquisa bibliográfica e posteriormente à análise da informação recolhida, que será aplicada na definição do Negócio e no desenvolvimento do trabalho.

Com ferramentas de análise a aplicar na elaboração do Plano de Negócios serão utilizadas: o *Business Model Canvas*, as Cinco Forças de Porter e a análise SWOT.

Por último será realizada uma análise de indicadores económicos e financeiros do projeto que servirá de base para a elaboração do plano financeiro.

1.4. Estrutura

A estrutura deste trabalho contempla seis capítulos e respetivas subdivisões.

Assim, o primeiro capítulo consiste na introdução ao tema. Nele pretende-se fazer o enquadramento do tema a tratar, e a definição premissas das que motivaram a escolha desta temática. Será também nesta fase que serão definidos os objetivos, a metodologia a utilizar e apresentada a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo pretender-se-á assimilar os conceitos analíticos associados às palavras-chave que formulam o tema. Assim, será efetuada uma investigação e uma cuidada revisão de bibliografia destinada a analisar os fenómenos associados ao envelhecimento demográfico.

O terceiro capítulo será destinado à apresentação da realidade da oferta de respostas sociais existente atualmente no nosso país, enquanto no quarto capítulo será efetuada uma análise ao sector de atividade, incluindo estudo da concorrência e do público-alvo.

O Plano de Negócios propriamente dito preencherá o quinto capítulo, onde será feita uma análise de viabilidade económica e financeira, à luz dos conceitos teóricos,

essencial para avaliar a previsão de sucesso do modelo de negócio que nos propomos implementar, bem como irá ser apresentada a definição e caracterização da empresa a criar. Pretende-se traçar um breve retrato de mesma, apresentando a sua missão, visão e valores, estrutura organizacional e serviços a disponibilizar.

Por último, no sexto capítulo será feito um resumo do trabalho efetuado, apresentando os pontos essenciais do mesmo e será feita uma breve conclusão.

2. Revisão bibliográfica

2.1. O fenómeno do envelhecimento demográfico

Segundo Pinto (2006), a investigação sobre o envelhecimento tem registado um interesse crescente por parte da comunidade científica, que se traduz em mais de 7500 estudos, que foram publicados anualmente entre 2003 e 2006, revelando que o número crescente de idosos nas sociedades é uma constatação a nível mundial. O aumento da esperança média de vida tem consequências sociais e económicas que são especialmente visíveis nos países desenvolvidos, onde o número da população idosa, ou seja, com idade superior a 65 anos, já ultrapassa o da população jovem, com idades situadas entre os 0 e os 14 anos (Pinto, 2006: 74).

Enquanto fenómeno demográfico, o envelhecimento da população mundial começou a registar proporções preocupantes, sobretudo nos países industrializados, a partir do período pós-Segunda Guerra Mundial, e desde então não se registaram quaisquer indícios de que esta tendência se venha a reverter (Nazareth, 1988).

O fenómeno “*envelhecimento demográfico*” não está apenas associado ao aumento da longevidade resultante dos avanços da medicina preventiva, curativa e de reabilitação, assim como da melhoria das condições sociais, económicas e tecnológicas da população. Segundo Nazareth (1988) um dos principais fatores que contribuem para o envelhecimento da população é o declínio da taxa de natalidade, o que faz com que não haja uma rotação equilibrada das gerações. Os novos nascimentos não se processam em número suficiente para rejuvenescer a população, aumentando conseqüentemente o número de adultos e de idosos proporcionalmente ao número de jovens.

Por seu turno, o decréscimo da natalidade é consequência de um conjunto de fatores, entre os quais as significativas alterações verificadas na estrutura familiar tradicional e no estilo de vida contemporâneo. Atualmente assiste-se a um significativo declínio da nupcialidade, resultante em grande medida da emancipação da mulher e a sua maior participação no mercado de trabalho. Quando optam por se unirem e formarem família, os jovens casam-se cada vez mais tarde. A proliferação dos métodos contraceptivos e as condicionantes económicas, que não permitem suportar os encargos decorrentes de uma família numerosa, são outros fatores que contribuem para a redução dos nascimentos,

bem como a falta de apoio de suporte familiar decorrente de obrigações laborais.

As consequências do fenómeno do envelhecimento demográfico são de tal forma preocupantes, que esta problemática tem originado uma complexa reflexão por parte de toda a comunidade internacional. A constatação de que a população mundial está a envelhecer a um nível que impossibilita a substituição das gerações levou a Organização Mundial da Saúde (OMS), a designar o ano de 1999, como o Ano Internacional da Pessoa Idosa, de forma a chamar a atenção para este fenómeno (Almeida, 2008).

Posteriormente viriam a repetir-se eventos deste género. Assim, por iniciativa da Organização Mundial de Saúde (OMS) o Dia Mundial da Saúde de 2012 foi dedicado ao envelhecimento, e esse ano foi também designado como o Ano da Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações, uma ação da responsabilidade União Europeia, levada a cabo no seguimento da reunião realizada no ano anterior – 2011 – pela Assembleia Geral da ONU, convocada para debater as implicações a nível mundial originadas por este fenómeno (Oliveira, 2013).

2.1.1. O envelhecimento à escala mundial

Em abril de 2002, na segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento realizada em Madrid, foi adotado o Plano Internacional de Ação sobre o Envelhecimento, o qual marcou um ponto de viragem na forma como o mundo aborda a problemática do envelhecimento demográfico e os desafios que esta representa para a construção de uma sociedade para todas as idades.

Focado em três áreas prioritárias - pessoas idosas e desenvolvimento; promoção da saúde e bem-estar na velhice; e garantia de ambientes propícios e favoráveis, este plano representa o primeiro passo para a adoção de uma abordagem abrangente, ao associar as questões do envelhecimento com outras estruturas, como o desenvolvimento económico e social e os direitos humanos (Organização das Nações Unidas, 2007).

As questões relacionadas com o envelhecimento da população e o bem-estar dos idosos têm estado na ordem do dia nas últimas três décadas, face às consequências significativas que resultam do envelhecimento populacional nos anos mais próximos. Neste contexto a Comissão das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Social decidiu realizar a cada cinco anos, uma revisão e avaliação dos progressos realizados na implementação do Plano de Madrid de Ação sobre o Envelhecimento, sublinhado a

necessidade de fornecer dados sobre a população mundial, desagregados por idade e sexo (ONU, 2007).

Este relatório considera o processo de envelhecimento da população no mundo como um todo, fornecendo dados sobre principais áreas e regiões, assim como os perfis demográficos por países, individualmente. Estes dados, destinados a cobrir o período de 1950 a 2050, servem para fornecer importantes indicadores do envelhecimento demográfico.

Do *World Population Ageing: 1950-2050* (ONU, 2007) ressaltam quatro principais conclusões:

- O envelhecimento demográfico é um processo sem paralelo na história da humanidade. O envelhecimento populacional verifica-se quando se regista o aumento do número de pessoas idosas (> 60 anos) e a redução de crianças e jovens (< 15 anos). Este processo conduz ao declínio gradual de pessoas em idade ativa (15-59 anos). A nível mundial, o número de idosos deverá ultrapassar o número de crianças pela primeira vez em 2047. Nos países industrializados esta situação já se regista desde 1998.
- O envelhecimento demográfico está neste momento a afetar quase todos os países do mundo. O envelhecimento populacional resulta principalmente da redução da natalidade e está a tornar-se praticamente universal. O declínio da fertilidade, associado ao gradual aumento do número de pessoas idosas tem uma influência direta tanto na equidade, como na solidariedade intergeracional e intrageracional, que são as bases da sociedade.
- O profundo envelhecimento populacional é preocupante pois tem consequências significativas e implicações em todos os aspetos da vida humana. Em termos económicos, este fenómeno terá um importante impacto no crescimento económico, na poupança, investimento, consumo, mercados de trabalho, pensões, impostos e nas transferências interrelacionais. No âmbito social, o envelhecimento populacional afeta a composição do agregado familiar, a habitação, as tendências migratórias, a epidemiologia e a necessidade de serviços de saúde. Na arena política, o envelhecimento da população pode moldar padrões de voto e de representação política.

- O envelhecimento demográfico é um processo duradouro. Desde 1950 que a proporção de pessoas mais velhas tem vindo a aumentar, passando de 8% em 1950 para 11% em 2007, e devendo chegar a 22% em 2050. Enquanto a mortalidade por velhice continuar a diminuir e fertilidade continuar a ser baixa, a proporção de pessoas mais velhas irá continuar a aumentar (ONU, 2007).

O relatório mais recente - *World Population Ageing 2013* – confirma os dados acima referidos e não apresenta quaisquer evidências de que estas tendências estejam a ser revertidas, revelando que até mesmo nos países em desenvolvimento da Ásia e da América Latina, onde o envelhecimento demográfica não era tão acentuado, a fertilidade tem vindo a declinar rapidamente. Assim, apesar de apresentar diferenças de intensidade e velocidade consoante os países e as regiões do globo, o envelhecimento demográfico irá tornar-se num fenómeno universal durante o século XXI (DESA- *Department of Economic and Social Affairs*, 2013).

Esta realidade demográfica implica desafios sociais, económicos e de desenvolvimento fundamentais, assim como a necessidade de implementar medidas para satisfazer as necessidades das pessoas idosas, de modo a que as suas vidas mais longas sejam também mais saudáveis, mais produtivas e mais satisfatórias.

Em termos globais, o número de pessoas idosas deverá aumentar até 2050 para mais do dobro do que se registou em 2013, ou seja de 841 milhões para mais de 2 biliões. Atualmente, cerca de dois terços dos idosos vivem nos países em desenvolvimento, mas as projeções demonstram que o crescimento da população idosa nas regiões subdesenvolvidas está a processar-se de forma mais rápida do que no países mais desenvolvidos, pelo que em 2050, quase 8 em 10 idosos viverá nessas regiões (DESA, 2013).

Algumas das principais consequências sociais e económicas do envelhecimento demográfico irão registar-se ao nível dos apoios às pessoas idosas, o qual já de si baixo nos países em desenvolvimento, onde os níveis de pobreza entre as pessoas mais velhas são elevados e muitas vezes ainda maiores do que na população desses países como um todo, especialmente naqueles com limitada cobertura dos sistemas de segurança social. Em termos de cuidados de saúde, o envelhecimento demográfico irá colocar uma pressão sobre as despesas de saúde ainda maior nas próximas décadas (DESA, 2013).

Atualmente, cerca de 40% dos idosos vivem de forma independente, sozinhos ou com o respetivo o cônjuge. Esta independência é muito mais comum nos países mais desenvolvidos, onde cerca de três quartos dos idosos vivem de forma independente, em comparação com apenas um quarto nos países em desenvolvimento e apenas um oitavo

em países subdesenvolvidos (DESA, 2013).

Muitos idosos, especialmente nos países em desenvolvimento, continuam a trabalhar em idades mais avançadas, seja por necessidade, ou pelo desejo de permanecer ativo e produtivo. Em 2010, a participação na força de trabalho das pessoas com idades compreendidas entre 65 anos ou mais anos, foi de cerca de 31% nas regiões menos desenvolvidas e 8% nos países industrializados. Os rendimentos do trabalho das pessoas idosas são uma importante fonte de apoio económico na velhice, especialmente em países em desenvolvimento, com fraca cobertura dos sistemas de segurança social (DESA, 2013).

Nos países desenvolvidos as transferências públicas constituem uma importante fonte de apoio na velhice. Assim, as contribuições provenientes dos rendimentos da população ativa financiam uma parte substancial das despesas com os mais velhos. No entanto, embora os idosos, na maioria dos países da OCDE (*Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico*), estejam bem cobertos pelos sistemas sociais de proteção, se a tendência de envelhecimento demográfico se mantiver, aumentando o índice de dependência dos idosos, este frágil equilíbrio corre o risco de se quebrar (DESA, 2013).

De uma maneira geral, o desafio que o envelhecimento demográfico coloca às sociedades, reflete-se nas seguintes dimensões (Alípio, 2011):

- Declínio relativo da população ativa, com o conseqüente envelhecimento da mão-de-obra;
- Pressão sobre as finanças públicas, provocada, por um lado pela necessidade de suportar os custos inerentes ao crescente número de reformados e pensionistas e ao pagamento das respetivas pensões, e por outro pela diminuição das contribuições motivada pelo decréscimo da população ativa;
- Necessidade de providenciar cuidados de saúde e assistência às pessoas idosas;
- Diversidade dos recursos e das necessidades das pessoas idosas.

2.1.2. Evolução da população idosa em Portugal

Segundo Pinto (2006), no final do século XX, Portugal apresentava a 5ª menor taxa de envelhecimento demográfico na união europeia, o que significava que os nossos idosos morriam mais cedo do que na maioria dos restantes países europeus.

No entanto, numa análise realizada em 2002 sobre o envelhecimento demográfico na União Europeia, os dados apresentados relativamente a Portugal demonstram que a proporção da população idosa portuguesa está enquadrada na média da comunidade europeia (16,7%). De facto, num artigo intitulado *A situação demográfica recente em Portugal*, publicado no nº 32 da Revista de Estudos Demográficos, Patrício & Carrilho (2002) traçam o mapa da evolução demográfica ocorrida em Portugal remontando ao primeiro recenseamento geral da população, realizado em 1864 e terminando nos últimos dados a que tiveram acesso (2001) antes da publicação do seu estudo.

Assim, entre os resultados obtidos, destacamos o seguinte:

- No primeiro período em análise (1894-1911) registou-se um crescimento contínuo com uma taxa média anual de 0,72%.
- Entre 1911 e 1920, como consequência da Primeira Guerra Mundial, em que Portugal participou, bem como o surto epidemiológico da gripe pneumónica, que se saldou numa elevadíssima taxa de mortalidade, houve uma significativa diminuição na taxa média anual de crescimento, a qual baixou para 0,15%. Este período coincidiu também com o primeiro grande fluxo emigratório, cujo principal destino foi o Brasil, e cujo impacto também influenciou a taxa de crescimento demográfico em Portugal.
- Entre 1920 e 1940 registou-se novo crescimento, com taxas médias superiores a 1%, tendo esta tendência diminuído na década de cinquenta, situando-se então as taxas médias anuais de crescimento na ordem dos 0,44%.
- Entre 1960 e 1970 assiste-se a uma nova diminuição da taxa média anual de crescimento que coincide com um novo surto migratório, desta vez para a Europa, concomitantemente com o início do declínio das taxas de fertilidade.

- Até ao final da década de 1970, apesar do contínuo decréscimo da taxa de natalidade, o crescimento estabiliza, devido à redução da emigração e ao retorno de muitos dos emigrantes de países europeus.
- Por outro lado, o significativo aumento (1,3%) registado entre 1970 e 1981 deve-se sobretudo ao contingente de retornados provenientes das ex-colónias portuguesas em África que regressaram à Metrópole entre 1974 e 1975.
- Durante a década de oitenta, apesar das taxas de crescimento populacional se manterem estáveis, fruto de um fluxo migratório negativo, os valores de fertilidade apresentam pela primeira vez um nível inferior ao de substituição das gerações (2,1 crianças/mulher).
- A partir da segunda metade da década de 1990 regista-se uma ligeira subida da taxa de fertilidade. De referir que por volta de 1999, a percentagem da população idosa suplantou em termos relativos, o grupo dos jovens (Patrício & Carrilho, 2002).

Dados mais recentes, provenientes dos Censos 2011 do Instituto Nacional de Estatística (INE), demonstram que o envelhecimento populacional se agravou na última década, pelo que em Portugal, nesta data, (2011) 19% da população tinha 65 ou mais anos de idade.

De acordo com os dados fornecidos pelo relatório elaborado pela Organização das Nações Unidas - *World Population Ageing 2013* - esta tendência deverá manter-se nas próximas décadas. (DESA, 2013).

Segundo Alípio (2011), as previsões baseadas numa subida moderada da taxa de natalidade, num ligeiro aumento da esperança de vida e num saldo migratório positivo apontam para o agravamento do envelhecimento da estrutura etária portuguesa. À data da realização desse estudo (2011) previa-se que os idosos ultrapassassem os jovens, em valor absoluto e em importância relativa, entre os anos 2010 e 2015. Este aumento da população idosa manter-se-á, calculando-se que em 2020, a proporção de idosos será de 112 indivíduos para cada 100 jovens, contra os 84 idosos registados em 1995.

Assim, em 2020, a percentagem dos idosos alcançará os 18,1%, contra 16,1% dos jovens, quando em 1995 essa proporção era de 14,7% e 17,6%, respetivamente. Em

simultâneo, o aumento da esperança de vida, resultante da melhoria de condições de vida e de cuidados de saúde, fará com que a média de idades da população idosa se eleve, prevendo-se que em 2020, 7,7% da população portuguesa tenha mais de 75 anos, em oposição à percentagem registada em 1995, que era de 5,6% (Alípio, 2011).

Um estudo levado a cabo pelo Instituto Nacional de Estatística, em 1999, intitulado *As gerações mais idosas: um retrato do final do século*, remete para os dados obtidos no Recenseamento Geral da População e Habitação, realizado em 1991, que demonstrava que nessa data cerca de 97,5% da população idosa, ou seja, indivíduos com 65anos ou mais, vivia em famílias clássicas, pelo que apenas 2,5% dos idosos portugueses se encontrava institucionalizada, ou seja, residindo, por exemplo, em lares de idosos. Adicionalmente e apesar desta percentagem variar conforme o sexo e o grupo etário analisado, a proporção de idosos institucionalizados cresce significativamente à medida que a idade aumenta (Instituto Nacional de Estatística, 1999). Assim, enquanto no grupo dos 65-69 anos a proporção é apenas de 0,8%, quando se avança para o nível de 80 ou mais anos, essa percentagem sobe para 6,1%. Adicionalmente verifica-se uma predominância da população idosa feminina a residir em lares de idosos relativamente à população masculina. Estes dados variam também consoante a região analisada, verificando-se que é no Alentejo que os valores registados são mais elevados, com cerca de 3,9% da população idosa a viver em instituições. Quanto ao nível etário este valor é de apenas 1,0% na faixa dos 65-69, aumentando para 10,5%, quando se analisa o grupo dos 80 e mais anos. Em 1991, cerca de 435.863 indivíduos viviam em famílias unitárias de idosos, dos quais 55,5% tinham 65 ou mais anos (INE, 1999).

2.1.2.1. Dados da evolução demográfica no distrito de Setúbal e concelho de Palmela

No que respeita ao distrito de Setúbal, a evolução demográfica desta região apresentou sempre um crescimento constante. Inclusive durante a década de 1970, quando Portugal registou um declínio de 2,7% no crescimento populacional, este distrito registou um crescimento de 24% (Instituto Nacional de Estatística, 2012).

Ao efetuar a análise da evolução populacional por ciclos de 50 anos verifica-se que no período entre 1864, data do primeiro recenseamento geral da população, e 1911 o distrito de Setúbal registou um crescimento populacional na ordem dos 80%, o dobro da média nacional que se situava então em cerca de 40%. Assim, enquanto dois concelhos

registaram um crescimento inferior a esta média: Moita com 39% e Alcácer do Sal com 36%, três apresentaram valores superiores a 100%, a saber: Setúbal com mais de 107%, Palmela que ultrapassou os 109% e o Barreiro que registou um surpreendente crescimento que superou a marca dos 172% (Instituto Nacional de Estatística, 1964).

No segundo período, compreendido entre 1911 e 1960 esta tendência manteve-se, tendo este distrito registado um crescimento de 127%, muito superior à média nacional, 48%. Desta vez, os concelhos cuja contribuição foi mais significativa para se alcançarem estes números foram aqueles que se encontram situados na margem do Tejo: Moita, que com um crescimento populacional de 376% quase quadruplicou a sua população durante estes 50 anos, Almada, que registou um crescimento de 293%, novamente o Barreiro, que superou a marca anterior, registando um crescimento de 191%, Montijo com 172% e o Seixal, com um crescimento superior a 140%. Somente o concelho de Alcochete, que registou um crescimento de 43%, neste período, é que ficou abaixo da média nacional (Instituto Nacional de Estatística, 1975).

No último período em análise, compreendido entre 1960 e 2011, data do último censo, de que possuímos dados, verifica-se um comportamento diferenciado ao nível dos concelhos do distrito de Setúbal.

Apesar deste distrito ter continuado a registar um crescimento demográfico muito superior ao que pode ser observado no resto do País, com um aumento de 126% contra os 19%, de média nacional, três dos seus concelhos apresentaram um decréscimo populacional. Deste modo, em relação aos números registados em 1960, em 2011, Alcácer do Sal tinha menos 41% de habitantes, Grândola registou um decréscimo populacional de 30% e Santiago do Cacém possuía menos 11%. Em contrapartida os concelhos a norte de Setúbal registam crescimentos exponenciais, com o Seixal a registar um aumento populacional de cerca de 7 vezes mais, com 673%, Sesimbra com 194%, Palmela com 171% e Almada, que cresceu 145% (INE, 2012).

Assim, enquanto a média nacional em 2011, indicava ter havido um crescimento populacional de 2,5 vezes relativamente à população recenseada em 1864, no distrito de Setúbal a população cresceu 9,3 vezes em igual período. Estes dados indicam claramente a emergência do fenómeno conhecido por "litoralização", que traduz o êxodo das populações desde o interior do País para as localidades situadas no litoral (INE, 2012).

No que respeita ao crescimento demográfico, neste distrito, por níveis etários, optámos por fazer a separação por quatro grupos etários, a saber: dos 0 aos 14 anos, dos 15 aos 24 anos, dos 25 aos 64 anos e maiores de 65.

Os dados obtidos nos censos de 1981, 1991, 2001 e 2011, demonstram ter havido uma tendência constante ao longo destes 30 anos para um declínio na fertilidade, que se traduziu no decréscimo da população com idade inferior a 25 anos e um subsequente aumento registado nos outros grupos etários. De facto, apesar de durante este período, o distrito ter registado um aumento populacional de cerca de 190.000 habitantes, em 2011 havia menos 30.000 crianças do que em 1981 e o número dos jovens até aos 24 anos diminuiu em cerca de 9.000 indivíduos (INE, 2012).

Estes dados refletem-se na estrutura etária da população do distrito de Setúbal. Enquanto em 1981 o número das crianças entre os 0 e os 14 anos apresentava uma proporção de 25 por 100 habitantes, em 2011 esse número não ultrapassava as 15. Por outro lado, a percentagem dos jovens entre os 15 e os 24 anos passou de 15% em 1981 para 10% em 2011. Consequentemente, em relação à restante população os valores inverteram-se, tendo a percentagem dos adultos entre os 25 e os 64 anos aumentado de 52% para 56%. Quanto à última faixa etária, a dos idosos, ou seja os indivíduos com 65 e mais anos, a sua percentagem duplicou, tendo passado de 9% para 18% (INE, 2012).

Assim, no período que decorreu entre 1981 e 2011, o número de idosos do distrito de Setúbal cresceu cerca de 171%. Relativamente à sua distribuição por concelhos, de salientar o crescimento exponencial verificado no concelho do Seixal que registou um aumento de 413%, tendo quintuplicado o número dos seus idosos em apenas 30 anos, e do concelho de Sesimbra que triplicou esse número, com um aumento de 236%. Na totalidade do distrito, 11 dos seus concelhos registaram aumentos superiores a 100% (INE, 2012).

3. As respostas sociais

Apesar dos condicionamentos a que as pessoas idosas podem estar sujeitas, como limitações físicas ou mesmo algum tipo de incapacidades, estas podem levar um estilo de vida ativa, desde que convenientemente apoiadas. Para isso, é essencial que esse apoio seja o mais adequado para cada caso específico.

No apoio ao idoso e no processo de prestação dos cuidados que ele necessita é normal e expectável que a família apareça como a primeira opção e a mais desejável, pois trata-se do primeiro e mais importante grupo social e é incontestável, não só em termos económico-sociais, mas sobretudo em termos afetivas, o papel que ela representa na sociedade em geral, e na vida pessoal do idoso em particular. No entanto, a dinâmica social atual implica um considerável número de mudanças conjunturais e culturais, que afetou também a própria estrutura familiar tradicional, com impacto a vários níveis, nomeadamente no que ao apoio prestado aos idosos concerne.

De facto, a família tradicional multigeracional tem tendido, nas últimas décadas, a desaparecer, sendo substituída por um modelo nuclear, já para não referir o aumento exponencial de famílias monoparentais. Esta alteração do paradigma familiar gera um isolamento cada vez mais acentuado dos idosos, que se vêm privados dos cuidados tradicionalmente assegurados pelos seus familiares, nos seus domicílios. Acresce o facto de a participação cada vez maior da mulher no mercado de trabalho, com a conseqüente alteração do seu papel e dinâmica no seio da família, causar condicionamentos à sua capacidade de auxílio aos familiares idosos.

O papel que anteriormente era consignado às mulheres dentro da família de educadora e prestadora de cuidados passa a ser, progressivamente, imputado à sociedade, ou seja, ao Estado, o qual assume a responsabilidade pública de dar resposta às necessidades básicas de um cada vez mais numeroso grupo populacional (Bernardino, 2005).

Os resultados da alteração da estrutura familiar afetam diretamente a vida dos idosos, refletindo-se também nas suas famílias, as quais se vêm forçadas a procurar soluções dentro do leque composto pelas diversas respostas sociais de apoio à terceira idade.

Por “*resposta social*” entende-se o conjunto de equipamentos e serviços, fruto das

políticas sociais de apoio à terceira idade, que têm como objetivos promover a autonomia, a integração social e prestar cuidados de saúde às pessoas idosas. Os elevados níveis de envelhecimento demográfico tem gerado uma preocupação cada vez mais acentuada, não só por parte do setor público, mas também do privado e de toda a sociedade em geral, tendo em vista a criação de respostas sociais de qualidade que possam proporcionar às pessoas idosas os cuidados básicos, de saúde e bem-estar, para lhes permitir disfrutar da qualidade de vida que merecem ter nos seus último anos.

Segundo as informações disponibilizadas no *site* do Instituto de Segurança Social (ISS), (2016), entre os principais equipamentos sociais, que o Estado disponibiliza como respostas sociais para apoiar os mais idosos encontram-se os Centros de Dia, Centros de Noite, Centros de Convívio, Serviços de Apoio Domiciliário, Acolhimento Familiar, Estruturas residenciais (Lar de Idosos) e Centros de Férias e de Lazer.

3.1. Centros de Dia

Os Centros de Dia prestam um conjunto de serviços que contribuem para manter as pessoas idosas no seu meio sociofamiliar, assegurando, em ambulatório, serviços adequados à satisfação das suas necessidades e expectativas, promovendo ao mesmo tempo estratégias de desenvolvimento da autoestima, da autonomia, da funcionalidade e da independência pessoal e social do indivíduo (ISS, 2016).

3.2. Centros de Noite

Funcionando em equipamento de acolhimento noturno, os Centros de Noite destina-se a acolher pessoas idosas que disponham de autonomia suficiente para permanecer no seu domicílio durante o dia e que, por vivenciarem situações de solidão, isolamento ou insegurança, necessitam de acompanhamento durante a noite, como forma de assegurar o seu bem-estar e segurança (ISS, 2016).

3.3. Centro de Convívio

Tendo como objetivos principais a prevenção do isolamento de forma a evitar a solidão dos idosos, este serviço promove e incentiva a participação e inclusão destes indivíduos na vida social local através do apoio a atividades socio-recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas com participação ativa das pessoas idosas, residentes numa determinada comunidade. Serve também para retardar ou evitar ao máximo o

internamento destes idosos em instituições (ISS, 2016).

3.4. Serviços de Apoio Domiciliário (SAD)

Este tipo de resposta social consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados a indivíduos e/ou famílias diretamente no seu domicílio, os quais se encontrem dependentes física ou psicologicamente, e sem capacidade para assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as atividades da sua vida diária, nem disponham de apoio familiar para esse efeito. Este serviço tem como objetivos contribuir para melhorar a qualidade de vidas dos idosos e das suas famílias, permitindo conciliar a vida familiar e profissional do agregado familiar. Assim, ao mesmo tempo em que presta cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes, contribui para a permanência das pessoas no seu ambiente habitual de vida, promovendo estratégias de desenvolvimento da autonomia e facilitando o acesso a serviços da comunidade (ISS, 2016).

3.5. Acolhimento Familiar

O Acolhimento Familiar consiste em integrar, temporária ou permanentemente, pessoas idosas em famílias consideradas idóneas e capazes de lhes proporcionar um ambiente estável e seguro. Destina-se a idosos que, por ausência de apoio social e familiar, perda de autonomia, vivendo isolados e/ou em situação de insegurança não possam permanecer no seu domicílio. Tem como objetivo garantir a estes idosos o acolhimento num ambiente social, familiar e afetivo propício à satisfação das suas necessidades e ao respeito pela sua identidade, personalidade e privacidade (ISS,2016).

3.6. Estruturas residenciais (Lar de Idosos)

As Estruturas residenciais são equipamentos destinados a alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para pessoas idosas. Têm como objetivos “proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas”, de forma a criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar e contribuindo para potenciar a sua integração social, ao mesmo tempo em que estimulam um processo de envelhecimento ativo (ISS,2016).

3.7. Centro de Férias e de Lazer

Os Centros de Férias e Lazer estão destinados a todas as faixas etárias da população e à família na sua globalidade. Esta resposta desenvolvida em equipamento, tem como objetivo satisfazer as necessidades de lazer e de quebra da rotina, essencial ao equilíbrio físico, psicológico e social dos seus utilizadores (ISS, 2016).

4. Análise do setor de atividade

A análise setorial é um passo essencial para a implementação de um negócio rentável, pois permite perceber a economia atual do mercado em questão, identificando oportunidades e tendências, assim como a concorrência existente e suas eventuais fraquezas.

Só avaliando o funcionamento e desempenho do sector em que se pretende operar se conseguem identificar oportunidades emergentes para investimento e possíveis riscos inerentes ao mesmo. Torna-se possível fazer projeções sobre os dados recolhidos e construir cenários para os diferentes segmentos económicos.

Este tipo de análise permite ainda conhecer melhor o negócio que se pretende criar, tendências existentes e fatores intervenientes, através da análise e do paralelismo com outras empresas que operem no mesmo sector.

A análise setorial de um mercado pode ser dividida em três vertentes:

- **Análise do setor de mercado**, onde se deve avaliar a evolução do crescimento do mercado, as suas tendências, regulamentações e regionalismos, identificando os seus principais intervenientes, assim como as estratégias vencedoras. Nesta análise devem ser encontradas as novas oportunidades, assim como recolher informações, considerando a sua evolução histórica, de forma a prever e evitar riscos quando o modelo financeiro for desenvolvido.
- **Análise da concorrência**, atual e potencial, ponto fundamental para identificar as diferenças estratégicas que a empresa deverá adotar para lhe conferir vantagem competitiva sobre as empresas concorrentes.
- **Análise do público-alvo**. Esta análise deve ser direcionada para todos os tipos de clientes ou consumidores, tanto atuais como potenciais, procurando identificar as suas necessidades, tendências e comportamentos (Bodie, Kane & Marcus, 1998).

4.1. Caracterização de setor de atividade

A Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) consiste num conjunto de infraestruturas destinadas à promoção e desenvolvimento da proteção social, que oferece um conjunto alargado de respostas sociais direcionadas, particularmente, aos grupos mais vulneráveis. Estas estruturas têm um papel fundamental no combate às situações de pobreza e exclusão social e na conciliação entre a atividade profissional e a vida pessoal e familiar. São geridas por instituições de solidariedade social e demais entidades públicas e privadas e integram entidades lucrativas e não lucrativas, consoante a sua natureza jurídica (GEP, 2014). É neste setor de atividade que se enquadra a empresa que irá gerir o Lar das Águas.

A Carta Social, um relatório elaborado pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP) do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (MSESS) tendo como objetivo o estudo da dinâmica do setor social no âmbito da RSES, é um instrumento privilegiado de informação, que nos permite caracterizar este setor de atividade.

Tendo como base a Carta Social de 2014, ou seja, o último relatório elaborado pelo GEP, é possível obter dados sobre o número de entidades, com e sem fins lucrativos que dispõem de infraestruturas destinadas a providenciar respostas sociais, que operam neste setor de atividade e cujos serviços visam a prestação de cuidados às pessoas idosas.

Entre os serviços prestados encontram-se os Serviços de apoio Domiciliário, os Centros de Dia e, finalmente, os Lares de Idosos, categoria onde este projeto se insere e cuja análise se considera essencial para a elaboração do nosso plano de negócios.

Nos termos da Portaria nº. 67/2012, de 21 de março, as designações lar de idosos e residência para idosos, foram substituídas por uma nova designação, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, ou ERPI¹, designação para passaremos a empregar.

¹ Considera-se estrutura residencial para pessoas idosas, o estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem. A estrutura residencial pode assumir um das seguintes modalidades de alojamento: a) Tipologias habitacionais, designadamente apartamentos e ou moradias; b) Quartos e c) Tipologias habitacionais em conjunto com o alojamento em quartos (Portaria nº.67/2012,de 21 de março).

Segundo os dados fornecidos pela Carta Social de 2014, e que se reportam a 31 de dezembro de 2014, o número de entidades proprietárias de equipamentos sociais registou nos últimos anos um desenvolvimento significativo, quer as entidades lucrativas, como as entidades não lucrativas. O universo das entidades não lucrativas, principal suporte no âmbito da RSES, apresenta um incremento moderado desde 2005, enquanto as entidades lucrativas registam um crescimento mais acentuado desde 2000, ampliando o apoio social existente para alguns grupos-alvo (GEP, 2014).

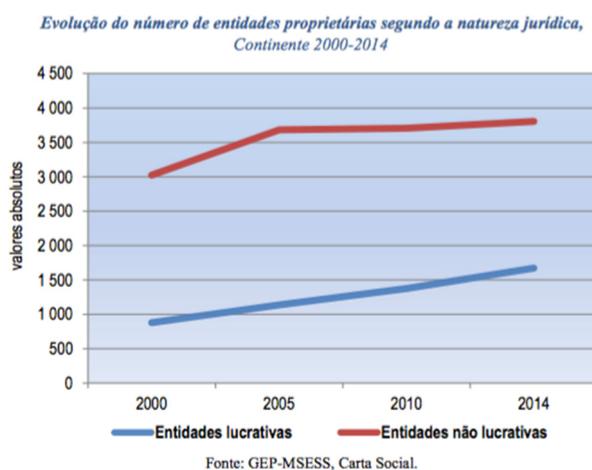


Gráfico 1 – Evolução do número de entidades proprietárias segundo a natureza jurídica, Continente 2000-2014

Em 2014, por referência a 31 de dezembro, contabilizaram-se cerca de 5500 entidades proprietárias de equipamentos sociais em Portugal Continental, das quais 70 % são entidades não lucrativas (GEP, 2014).

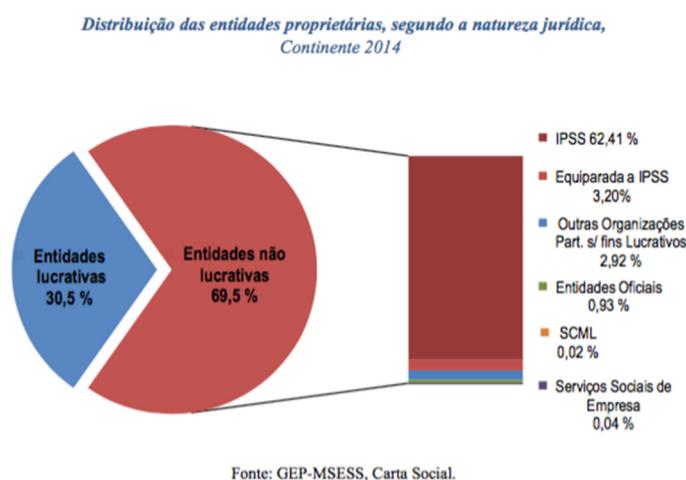
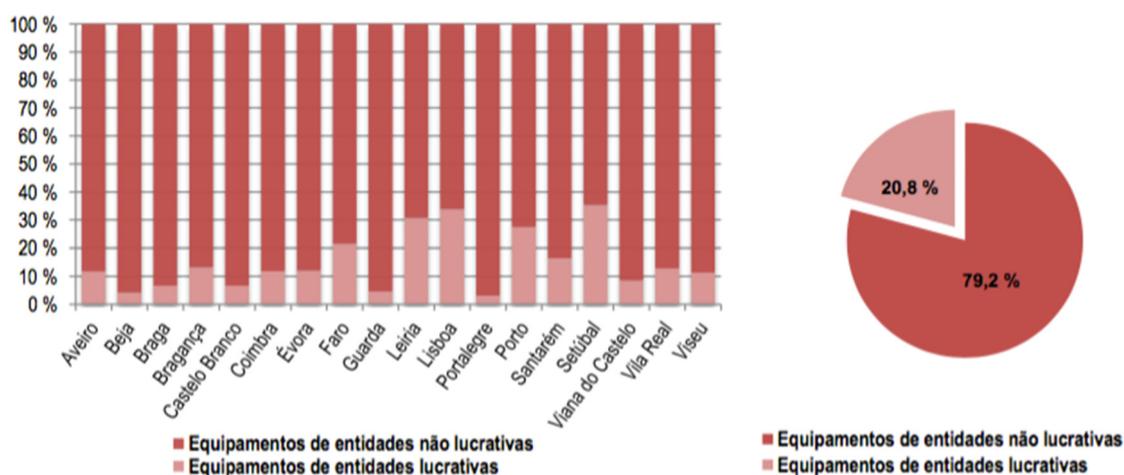


Gráfico 2 – Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica, Continente 2014

Os equipamentos de entidades não lucrativas têm constituído o principal suporte da RSES ao longo do período de análise, sendo que em 2014 representavam 79 % do número total de equipamentos em funcionamento. Os equipamentos de entidades lucrativas registam contudo, um crescimento na ordem dos 85 % no período 2000-2014, enquanto os equipamentos de entidades não lucrativas apresentam no mesmo período um aumento que não vai além dos 29 % (GEP, 2014).

Distribuição percentual dos equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica da entidade proprietária, por distrito e Continente 2014



Fonte: GEP-MSESS, Carta Social.

Gráfico 3 – Distribuição percentual dos equipamentos sociais, segundo a natureza jurídica da entidade proprietária, por distrito e Continente 2014

A distribuição da oferta de equipamentos a nível distrital confirma a superioridade do número de equipamentos de entidades não lucrativas. Apesar disso, os distritos de Faro (21,5%), Leiria (30,8 %), Lisboa (33,9 %), Porto (27,5 %) e Setúbal (35,3 %), apresentam um peso de equipamentos de entidades lucrativas acima de 20 %, ou seja, acima da média nacional. No ano de 2014, em média, por cada quatro equipamentos de entidades não lucrativas (rede solidária e rede pública), corresponde um de entidades lucrativas, proporção que se tem mantido constante (GEP, 2014).

No que concerne à população-alvo a que este estudo respeita, verificou-se que no período compreendido entre 2000 e 2014 as respostas sociais dirigidas às pessoas idosas revelaram um crescimento significativo (49 %), resultando num aumento de 2500 respostas, aproximadamente. Entre estes equipamentos, os Centros de Dia com 33 %, as ERPI com 59 % e os SAD com 68 % de crescimento constituem as respostas que registaram o maior aumento durante este período (GEP, 2014).

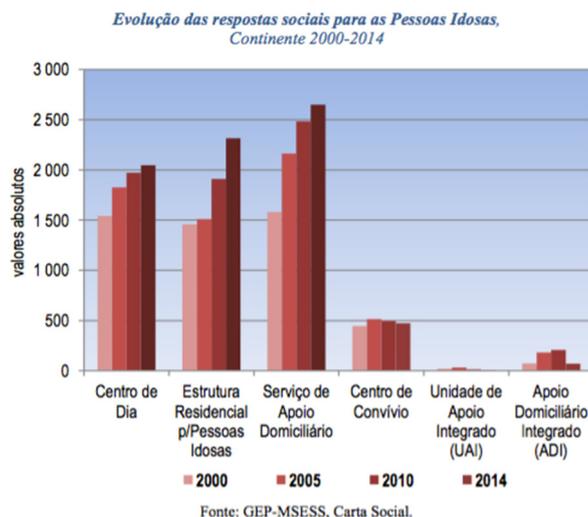


Gráfico 4 – Evolução das resposta sociais para as pessoas idosas, Continente 2000-2014

O número de lugares nas respostas para as Pessoas Idosas evidencia também, um desenvolvimento notório desde 2000, que se concretizou na implementação de mais de 102 000 novos lugares (GEP, 2014).

De referir que, em virtude do desenvolvimento da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), as respostas das Unidades de Apoio Integrado (UAI) e Apoio Domiciliário Integrado (ADI) têm sido reconvertidas em novas unidades, razão pela qual se vem observando uma extinção das mesmas (GEP, 2014).

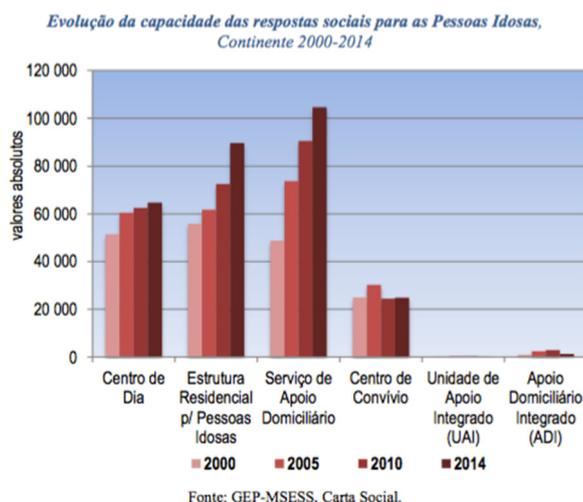
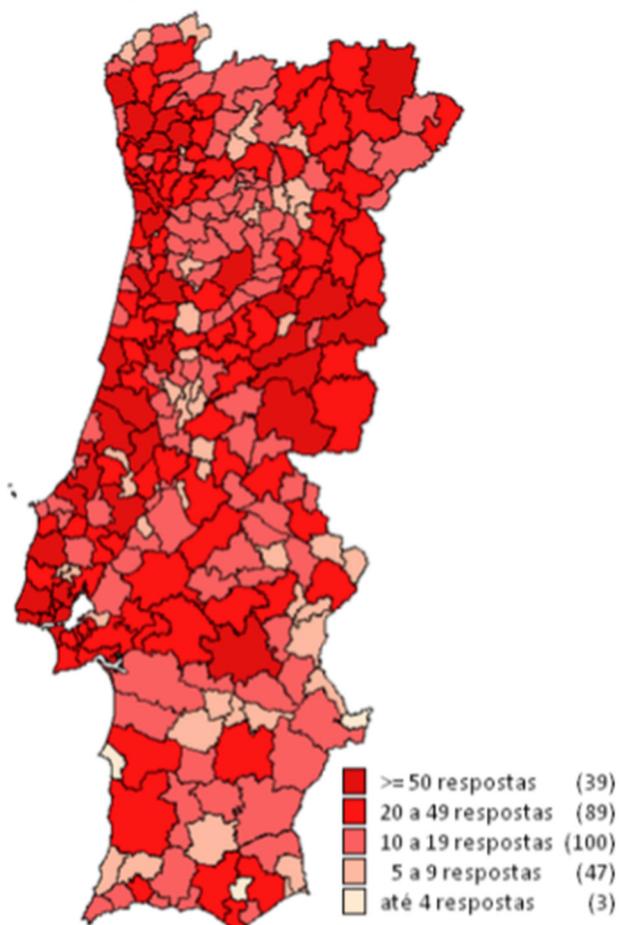


Gráfico 5 – Evolução da capacidade das respostas sociais para as pessoas idosas, Continente 2000-2014

A distribuição espacial das respostas sociais dirigidas à população idosa evidencia uma elevada disseminação e abrangência pelo território continental. Em 2014, do total de concelhos do Continente, 228 oferecia 10 ou mais respostas para este grupo (GEP, 2014).

*Distribuição espacial das respostas sociais para as Pessoas Idosas,
por concelho 2014*



Fonte: GEP-MSESS, Carta Social.

Figura 1 - Distribuição Espacial das Respostas para Pessoas Idosas por concelho 2014

A oferta de SAD é maioritariamente feita por entidades da rede solidária, apesar dos distritos de Lisboa e Porto apresentarem já uma oferta significativa de respostas propriedade da rede lucrativa. Quanto à resposta ERPI a situação é idêntica, todavia em 8 distritos do Continente (Setúbal, Lisboa, Leiria, Porto, Santarém, Faro, Évora e Coimbra), as entidades lucrativas representam já mais de 20 % da oferta (GEP, 2014).

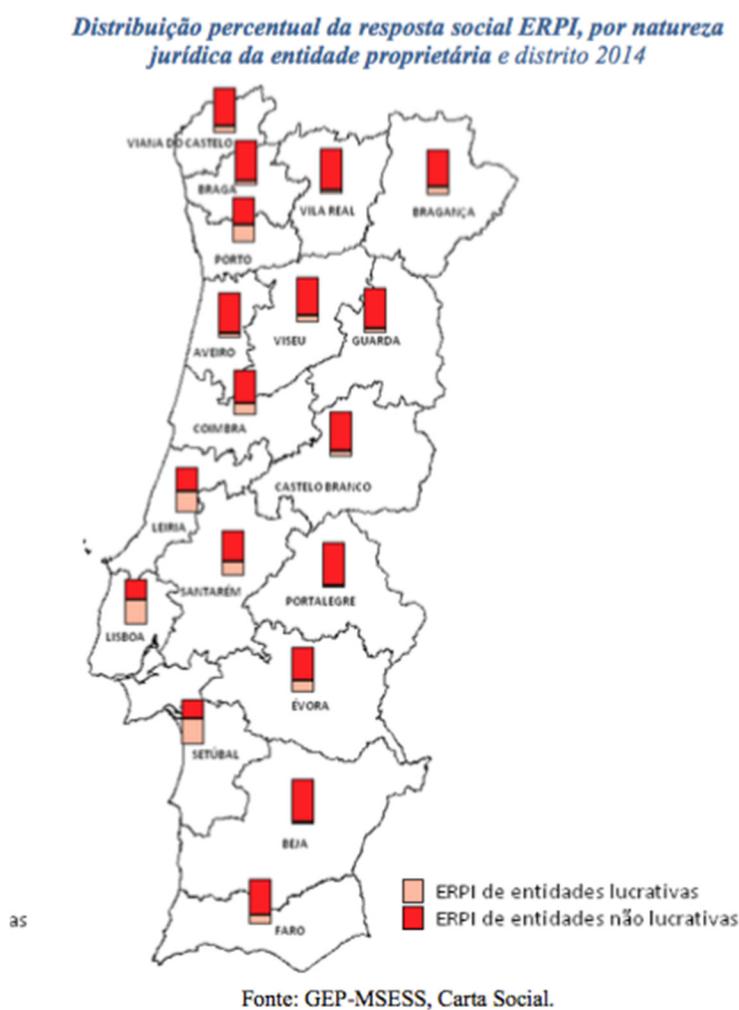


Figura 2 - Distribuição Percentual da resposta social ERPI, por natureza jurídica da entidade proprietária e distrito - 2014

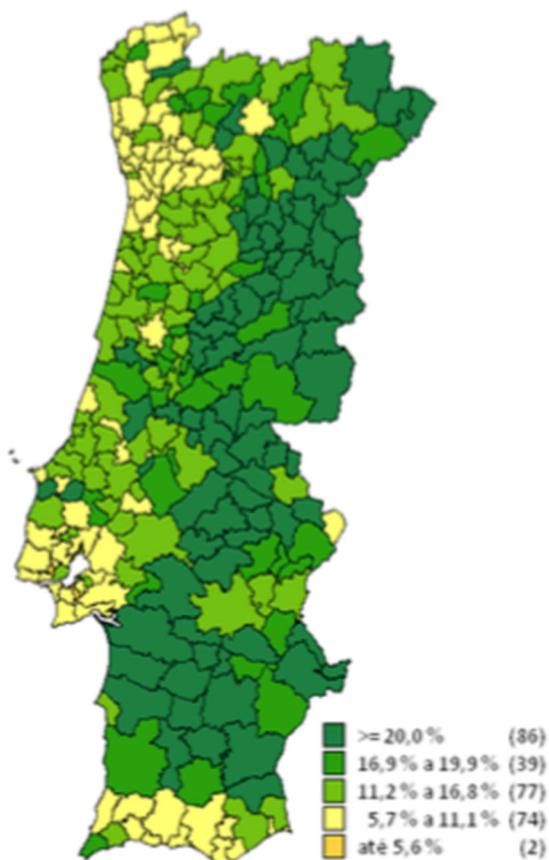
O alargamento do número de lugares nas respostas dirigidas às Pessoas Idosas tem-se refletido no crescimento da taxa de cobertura das respostas para esta população, no entanto o aumento crescente da população com idade igual ou superior a 65 anos ainda tem condicionado o nível de cobertura oferecido (GEP, 2014).

Em 2014, a taxa de cobertura média das principais respostas para este grupo fixou-se em 12,7 %, o que demonstra um aumento de 1,6 pontos percentuais em relação a 2006 (GEP, 2014).

A distribuição espacial das respostas para as pessoas idosas mais viradas para a integração na comunidade (Centro de Dia, Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas e Serviços de Apoio Domiciliário) está marcada por alguma assimetria no Continente, designadamente entre o interior e o litoral do país. Os concelhos do interior do país apresentam maior cobertura que os concelhos do litoral (GEP, 2014), possivelmente também pela menor densidade populacional

Em 2014, à semelhança do ano anterior, do total de concelhos do Continente, 179 registaram uma taxa de cobertura igual ou superior à média (GEP, 2014).

Taxa de cobertura das respostas sociais Centro Dia, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Serviço de Apoio Domiciliário, por concelho 2014



Fonte: INE, Estimativas da População Residente 2014.
GEP-MSESS, Carta Social.

Figura 3 - Taxa de cobertura das respostas sociais Centro de Dia, Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Serviço de Apoio Domiciliário por concelho - 2014

4.2. Análise da concorrência - respostas sociais existentes do distrito de Setúbal

Segundo os dados fornecidos pela Carta Social 2014, à data de 31 de dezembro de 2014, existiam no distrito de Setúbal 618 equipamentos de resposta social, entre os quais 133 Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI) (GEP, 2014).

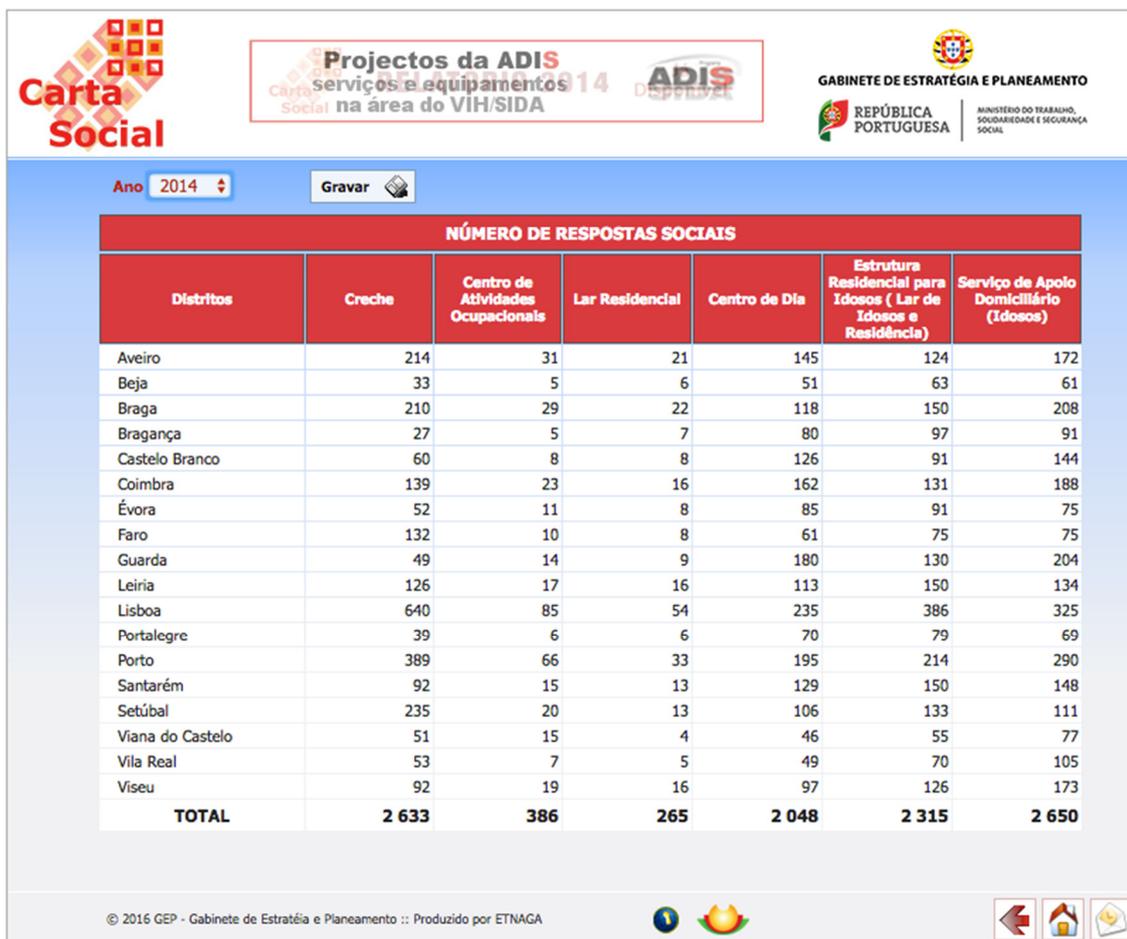


Figura 4 - Número de respostas sociais existentes em Portugal por distritos – 2014

Não havendo, atualmente, nenhuma fonte oficial disponível que concentre registos discriminados de todas as instituições privadas, nem com a sua distribuição por Concelhos, fez-se uma pesquisa *online* no *site* www.laresonline.pt® que, de todos os analisados, é o que se apresenta como mais coerente e completo. Em Fevereiro de 2016 existiam 154 lares de idosos particulares legalizados no Distrito de Setúbal, dos quais 24 no Concelho em Palmela. Na pesquisa efetuada não foi encontrada nenhuma estrutura residencial para pessoas idosas licenciada na localidade de Olhos de Água.

O valor das mensalidades praticadas nas diferentes ERPI não é concertado, nem frequentemente tornado público, visto estas instituições serem entidades privadas

lucrativas. Procurou-se indagar, por contacto direto e por correio eletrónico, os valores praticados para alojamentos em regime individual e duplo em várias instituições, tendo-se obtido valores de 5 instituições no Concelho de Setúbal, 2 das quais no Concelho de Palmela. Os valores mais baixos encontrados para residência em quarto individual e duplo foram, respetivamente, de 1.050 € e 900 €/mês. Ambas as instituições do Concelho de Palmela praticavam tabelas de preços em que o regime de alojamento mais barato se situava acima de 2.000 €/mês. As principais diferenças encontradas entre as instituições foram a nível de condições físicas e de equipamento, assim como a nível da oferta de serviços. As estruturas residenciais com mensalidade mais baixa tendencialmente apresentavam edifícios readaptados ao fim que serviam de momento, em prédios de habitação, com uma acessibilidade mais difícil, e sem espaço exterior próprio. Das instituições pesquisadas, apenas as do Concelho de Palmela dispunham de apoio de Fisioterapia. Estas apresentavam, ambas, espaço exterior para lazer e dispunham de serviço de cabeleireiro e estética mensal, bem como serviço de acompanhamento (duas deslocações por mês) incluídos no valor da mensalidade; nenhuma dispunha de horta para utilização dos idosos.

Para proposição do valor a cobrar é, pois, necessário ter em conta o tipo de alojamento, as comodidades e serviços oferecidos, bem como a localização física do mesmo, o que condiciona uma grande amplitude de preços para instituições com o mesmo fim, mas com ofertas e qualidade diferentes.

4.3. Análise do público-alvo

Como público-alvo de uma estrutura residencial para pessoas idosas admitem-se os indivíduos com idade igual ou superior a 65 anos. Para a situação que se pretende analisar, interessa-nos conhecer esta classe etária.

Embora o público-alvo sejam os idosos, sobretudo os residentes no Concelho em que se pretende criar o negócio - Palmela, importa não esquecer os indivíduos em idade ativa que, perante uma situação em que são chamados a prestar auxílio a um familiar que temporariamente ou permanentemente desenvolveu algum grau de dependência, procuram soluções de apoio social perto da sua residência, deslocando muitas vezes os idosos para junto de si.

Segundo o Diagnóstico Social do Concelho de Palmela, 2014, a população residente neste concelho à data dos últimos Censos era de 62.831 habitantes, dos quais 17,5% (n=10971) tinham 65 ou mais anos, tendo esta classe etária tido um crescimento de 107,8%.

Como nem todos os idosos apresentam um grau de dependência que os impeça de viver na sua casa, com ou sem alguma supervisão em atividades de vida diária, é necessário ter uma ideia da dimensão dessa realidade. Assim, de acordo com os resultados do Inquérito às Condições de Vida de 2009 do INE, 39,1% da população portuguesa com 65 a 74 anos indica que tinha algumas dificuldades nas atividades da vida diária e 19,8% dessa população tinha dificuldades significativas nessas atividades. Para a população com mais de 75 anos, 38,9% tinha alguma dificuldade e 37,9% referiam dificuldades sérias nas atividades da vida diária.

Para além do envelhecimento, que condiciona uma maior probabilidade de ocorrência de dependência, a viuvez e o aparecimento de famílias unitárias de idosos também é um dos fatores que influencia o aumento da procura de respostas sociais. No Concelho de Palmela este tipo de famílias tem vindo a aumentar, chegando em 2011 a 8,2% (INE, Censos), à semelhança do que se passa em Portugal.

Tendo por exemplo a Freguesia de Palmela, visto não existirem dados disponíveis apenas da localidade de Olhos de Água, para uma população de 3501 idosos em 2011 (INE, Censos), dos quais se estimaria que 20% (n=700) tivessem dependência moderada ou severa nas atividades de vida diária, apenas existia uma capacidade para 331 indivíduos em estrutura residencial para pessoas idosas (Diagnóstico Social do Concelho de Palmela). Mesmo incluindo outros tipos de apoio (Serviço de Apoio Domiciliário, Centro de dia e Centro de Convívio) – capacidade para 650 pessoas – continuaria a haver falta de respostas sociais.

É neste contexto que este projeto de empresa se insere, procurando dar resposta às necessidades de apoio em cuidados e atividades de vida diária, bem como intervir no combate ao isolamento dos idosos.

5. Plano de Negócios do Lar das Águas

Antes de se investir e decidir avançar com a constituição de uma Empresa, é fulcral analisar a sua viabilidade económica e financeira.

Segundo Bodie, Kane & Marcus (1998) *investir* significa empenhar recursos com o objetivo de obter resultados futuros, implicando, esse investimento, riscos que devem ser devidamente ponderados e objeto de avaliação por parte do investidor. Para Murad (1962) o conceito de investimento é mais abrangente: este autor identifica vários ângulos perante os quais este pode ser sistematizado, para além de perspectiva da teoria financeira, segundo a qual este termo se refere a valores mobiliários. Para este autor, assim como para Keynes (2008), “*investimento*” significa comprometer recursos com o objetivo de obter um acréscimo no valor do capital, resultante de uma atividade produtiva. Esta perspectiva da teoria económica exclui, assim, os ativos financeiros como parte integrante deste conceito.

Segundo Marques (2000), um estudo de viabilidade económica e financeira pode ser dividido em dois tipos: uma análise técnico-económica e uma análise económico-financeira. Na primeira estão incluídos os estudos de mercado, os estudos técnicos e o estudo do enquadramento jurídico e financeiro. Estes estudos podem ser considerados como ensaios preliminares com o objetivo de delinear as ações necessárias para satisfazer os requisitos do investidor e estudar os benefícios que podem ser obtidos com o investimento. Permitem também planear todas as alternativas passíveis de serem consideradas e analisadas, fornecendo toda a informação necessária que irá estar na base dos estudos económico-financeiros. A análise económico-financeira permite avaliar os fluxos financeiros que serão gerados pelo investimento a fim de calcular a sua viabilidade e rentabilidade. Estes estudos permitem determinar se o projeto é viável e apresenta interesse para o empreendedor. Os resultados obtidos com os estudos económico-financeiros servem para elaborar o Plano de Investimento, o Plano de Exploração e Plano de Financiamento, que compõem o Plano de Negócios, fornecendo toda a informação para a elaboração dos balanços previsionais (Marques, 2000).

Segundo Dornelas (2003) o plano de negócios é uma ferramenta essencial que permite ao investidor planear de forma adequada o seu negócio ao situar-se no ambiente do

mesmo, estudando o mercado e gerindo a tomada de decisões, de forma a obter os recursos internos e externos necessários para a sua implementação. O estudo de mercado permite também identificar oportunidades que poderão resultar numa vantagem competitiva. O mesmo autor identifica cinco linhas de orientação que devem ser seguidas quando se desenvolve um plano de negócios: testar a viabilidade do negócio; dirigir a evolução das estratégias, assim como das operações; captar recursos financeiros para o desenvolvimento do negócio; transmitir credibilidade e formar a equipa de gestão.

Segundo Siegel et al. (1991) um plano de negócios deverá integrar algumas ferramentas básicas. Entre elas destacamos:

- **Descrição da empresa**, para a qual recorreremos ao *Business Model Canvas*², para descrever o modelo de negócio, a sua visão, missão e objetivos.
- **Análise Setorial**, fundamental para a descrição do mercado e identificação de oportunidades.
- **Plano estratégico**, integrando o plano de marketing, a análise SWOT e as Cinco Forças de Porter, este plano destina-se a analisar o ambiente competitivo, o mercado consumidor e os produtos/serviços concorrentes, assim como as relações com clientes e fornecedores, com o objetivo de delinear uma estratégia de comunicação e vendas.
- **Plano Operacional**, que se destina a descrever as operações da empresa e o modo como ela se propõe a prestar os seus serviços.
- **Plano Financeiro**: considerado como um dos elementos mais importantes do plano de negócios, é composto por um conjunto de projeções abrangentes e dignas de crédito que pretendem refletir o desempenho financeiro previsto da empresa” (Siegel et al, 1991).

² Inicialmente proposto por Alexander Osterwalder e baseado no seu trabalho anterior sobre o Business Model Ontology, esta ferramenta de gestão estratégica consiste num mapa visual pré-formatado que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes (Barquetet al., 2011).

5.1. Descrição do negócio – Modelo Canvas

Para se efetuar a caracterização e descrição da empresa utilizou-se o Modelo Canvas.

Este é um modelo de negócios e de gestão estratégica que permite exibir de uma forma simples e segmentada o desenvolvimento de novos negócios, ou documentar modelos já existentes, com elementos que descrevem as propostas de valor da empresa ou dos seus produtos, as suas infraestruturas, clientes e finanças. Este modelo permite à empresa apresentar, de forma estruturada, as suas atividades, ilustrando potenciais *trade-offs*.

Desenvolvido inicialmente por Alexander Osterwalder, com base no seu trabalho anterior sobre Ontologia de Modelos de Negócio, este modelo encontra-se dividido em nove blocos que se descrevem de seguida (Osterwalder et al., 2010):

- **Segmentação de clientes.** Para construir um modelo de negócios eficaz, a empresa deve definir quais os clientes que pretende servir. Essa divisão é efetuada com base nas diferentes necessidades e exigências dos clientes, de modo a garantir a aplicação da estratégia mais adequada para cada grupo do público-alvo (Osterwalder et al., 2010).
- **Proposições de valor.** É este o motivo pelo qual os clientes optam por um certo produto ou fornecedor em detrimento de outros. Neste bloco é feita a descrição dos produtos e serviços que serão disponibilizados ao cliente. De acordo com Osterwalder et al. (2010), as proposições de valor de uma empresa é o que a distingue dos seus concorrentes; temos como exemplos, a inovação, performance, customização, *design*, marca, *status*, preço, redução de custos, redução de riscos, usabilidade, etc.
- **Canais.** Os canais são a forma como a empresa comunica e entrega aos seus clientes-alvo a sua proposição de valor. Isso pode ser feito através de diferentes canais, de forma a que chegue aos clientes de um modo rápido, eficiente e de baixo custo. Através destes, a empresa estabelece uma relação com os seus clientes tendo como objetivo divulgar os seus produtos e serviços, permitindo que o cliente possa também avaliar a proposição de valor. Uma empresa pode optar por chegar aos seus clientes através dos seus próprios canais (frente de loja), optar por canais de parceiros (principais distribuidores), ou por uma combinação de

ambos (Osterwalder et al., 2010).

- **Relacionamento com os clientes.** Para assegurar a sobrevivência e o sucesso de qualquer negócio, as empresas devem definir o tipo de relacionamento que desejam estabelecer com os clientes. Existem vários tipos de relacionamentos tais como: a) assistência pessoal, que consiste na interação entre funcionário durante as vendas ou na pós-venda; b) assistência pessoal dedicada, quando um funcionário específico fica encarregue de um conjunto especial de clientes; c) *self-service*, quando a empresa fornece condições para que os clientes se sirvam sozinhos de forma fácil e eficaz; d) serviços automatizados, um tipo de *self-service* personalizado, pois tem a capacidade de identificar os clientes individualmente e as suas preferências; e) comunidades, permitindo uma interação direta entre os diferentes clientes e a empresa, onde o conhecimento pode ser compartilhado e os problemas são resolvidos entre os diferentes clientes (Osterwalder et al., 2010).
- **Fluxo de receitas.** O modo como a empresa gera os seus rendimentos de cada segmento de clientes e os converte em lucro. Pode traduzir-se na venda de ativos ou produtos, na taxa de utilização de serviços, taxas de inscrição, publicidade, licenciamento ou corretagem, assim como locação ou investimentos financeiros.
- **Recursos-chave.** Os recursos-chave podem ser de natureza física, financeira, de recursos humanos ou intelectuais, entre outros, e são essenciais para o desenvolvimento do negócio.
- **Atividades-chave.** Estas são as principais atividades da empresa que concorrem para o seu sucesso (Osterwalder et al., 2010).
- **Parcerias-chave.** Entre os principais parceiros de uma empresa contam-se os seus fornecedores, cujo papel é essencial para o sucesso do negócio. Para além da relação comprador/fornecedor, podem, no entanto, existir outras parcerias-chave como as alianças que se estabelecem com outras empresas, quer estas sejam concorrentes ou não - *as joint ventures* - para desenvolvimento de produtos inovadores (Osterwalder et al., 2010).
- **Estrutura de custos.** O derradeiro bloco é dedicado à descrição da estrutura de

custos da empresa. Neste bloco devem constar todos os custos que a empresa terá de suportar durante o tempo em que permanecer ativa (Osterwalder et al., 2010).

Aplicando este modelo à empresa que se pretende constituir - o Lar das Águas:

1- Segmentação de clientes

- Clientes idosos dependentes sem apoio familiar;
- Clientes idosos dependentes com apoio familiar de indivíduos em fase de vida ativa;
- Clientes idosos dependentes que vivem em ambiente urbano mas nascidos em meio rural;
- Clientes idosos dependentes viúvos;
- Clientes idosos dependentes do Concelho de Palmela;

2- Proposições de Valor

- Preço acessível, face à concorrência, e adequado aos serviços disponibilizados;
- Qualidade dos serviços prestados;
- Formação e qualidade técnica dos profissionais;
- Área rural, sossegada, com bons acessos e relativamente perto de cuidados de saúde diferenciados;
- Oferta de serviços específicos para além do alojamento;
- Espaço exterior para lazer e com possibilidade de trabalho na horta e de colaboração na residência, promovendo o sentimento de utilidade;
- Integração na comunidade local, primando pelo respeito pela pessoa;

3- Canais

- Divulgar as proposições de valor de forma eletrónica/internet;
- Promover a divulgação das proposições de valor na comunidade local, por transmissão pessoa-a-pessoa;
- Mostrar e enaltecer o ambiente familiar e rural disponível, em oposição à restante oferta;
- Divulgar as formas de contato, a morada e a possibilidade de visita prévia;
- Divulgação dos horários de contato;

4- Relacionamento com os clientes

- Através da divulgação local e de forma direta - pessoa-a-pessoa;
- Realizando divulgação pelas redes sociais;
- Mostrando a ênfase nos cuidados adequados a quem perdeu a autonomia;
- Fazendo divulgação das condições de conforto e segurança do ambiente do local de instalação;
- Possibilidade de contato social local e integração de novo em meio familiar, tranquilizando e sossegando os familiares;
- Retorno, para alguns clientes, a um ambiente mais rural e tranquilo assim como fuga da despersonalização das cidades;

5- Fluxo de receitas

- Receitas transacionais – mensalidades dos clientes consoante o tipo de serviço contratado;
- Receitas recorrentes – possibilidade de alimentação específica;
- A população alvo está disposta a pagar entre 900 € a 2.500 €;
- O valor atualmente por serviços idênticos situam-se entre os 900 € - 2.000 €;
- Com o desenvolvimento do negócio, à medida que exista diversificação de serviços o preço terá que ser aumentado de forma adequada aos mesmos;

6- Atividades chave

- Cuidados de higiene, apresentação e de conforto para idosos;
- Alimentação e hidratação adequadas;
- Assistência de saúde – enfermagem;
- Promoção da manutenção e melhoria da capacidade física dos idosos;
- Ocupação dos tempos livres *indoor* e *outdoor*;
- Formação contínua dos profissionais;
- Divulgação do lar junto das instituições e comércio local e, sobretudo, através da internet, nomeadamente em *sites* específicos e redes sociais;
- Promoção da liberdade e vivência religiosas;
- Suporte às famílias com idosos a quem não conseguem prestar o devido apoio;

7- Parcerias chave

- Fornecedores locais;
- Fisioterapeuta;
- Enfermeiro;
- Técnico de animação socio cultural;

8- Recursos chave

- Edifício de piso térreo, construído para o fim a que se destina;
- Jardim e mini horta;
- Boa acessibilidade;
- Profissionais com formação e motivados;
- Apoio de fisioterapia e enfermagem;
- Dinâmica de animação e integração local;
- Quantia monetária para investimento inicial;

9- Estrutura de custos

- Custos iniciais: aquisição do terreno, construção do imóvel, aquisição de equipamentos essenciais (equipamento básico, mobiliário, som e imagem, ar condicionado e extração, equipamento informático), licenças, margem para imprevistos;
- Custos mensais: despesas correntes (água, luz, gás, comunicações), consumíveis, salários, produtos alimentares, produtos de limpeza e higienização, serviços de contabilidade, seguros, encargos com amortização de empréstimo.

5.1.1. Missão, Visão e Valores

Constituindo-se como uma alternativa séria e credível, numa zona onde existem insuficientes respostas sociais, o Lar das Águas aposta em serviços de qualidade, ciente da sua responsabilidade social, baseado no espírito de serviço, humanização, proximidade, excelência e adaptação contínua a novas situações.

Da análise que foi feita, destaca-se uma visão direcionada para a satisfação dos seus clientes, através da capacidade de prestar serviços adequados, que permitam aos idosos disfrutar da qualidade de vida que merecem ter nos seus último anos de vida.

Para tal, aposta na formação profissional e humana de todos os seus colaboradores, envolvendo todos os participantes na atividade da empresa, quer na estratégia, quer nas decisões mais importantes, aos diversos níveis.

A empresa defende também uma política de valores a seguir, baseados na integridade e respeito pela hierarquia; na exemplaridade; no sentido do dever e na responsabilidade; na reatividade e eficiência, premiando a atitude e o carinho demonstrado para com os idosos que estão a seu cargo, para que eles sintam que fazem parte de uma grande família e combatendo o sentimento de inutilidade.

5.1.2. Objetivos

Ao contrário da missão, que é definida de forma genérica, os objetivos devem ser definidos de forma concreta e devem obedecer às características sintetizadas por Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, quando este desenvolveu o método S.M.A.R.T: *Specific* (Específicos), *Measurable* (Mensuráveis), *Attainable* (Alcançáveis), *Relevant* (Relevantes), *Time Bound* (Limitados no Tempo).

O Lar das Águas tem por meta primária a criação de valor. Assume como objetivos promover a autonomia, independência e a integração social das pessoas idosas, assim como prestar cuidados básicos, de saúde e de bem-estar adequados à satisfação das suas necessidades, que lhes permitam disfrutar de uma vida digna, confortável e protegida nos seus últimos anos. Pretenderá atingir os seus objetivos desde do início da sua atividade. Tentar-se-á que o idoso esteja integrado ao fim de 1 mês e que comece a disfrutar do conforto e da sua individualidade desse momento em diante.

A estrutura residencial providenciará uma alimentação e hidratação adequadas, atendendo, sempre que possível, aos seus hábitos alimentares e gostos pessoais, e cumprindo as prescrições médicas dietéticas recomendadas para cada caso e situação clínica específica.

Pretende-se que os idosos ao seu cargo disponham de qualidade de vida, tornando possível a compatibilização entre a vivência em comum e o respeito pela sua individualidade e privacidade, num ambiente calmo, confortável, humanizado e protegido.

Assim, a convivência social é fomentada através do relacionamento entre os idosos e destes com os seus familiares e amigos, com o pessoal do lar e com a própria comunidade, de acordo com os seus interesses e desejo.

Nesse sentido, tentaremos envolver a participação dos familiares, ou pessoa responsável pelo internamento, no apoio ao idoso, sempre que tal seja possível e desde que este apoio contribua para um maior bem-estar e equilíbrio psicoafectivo do residente.

Também será prestada assistência religiosa, sempre que o idoso a solicite, ou, na incapacidade deste, a pedido dos seus familiares, através do contato e integração na comunidade local ou outra que o idoso pretenda.

Como tal, o Lar das Águas irá constituir uma empresa vocacionada para a criação de valor, sendo essa a sua principal motivação e finalidade desde do início do projeto.

5.2. Plano estratégico

O plano estratégico é o processo em que se define as estratégias que a empresa deverá adotar para poder prosseguir com a sua missão. É nesta fase do plano de negócios que se deverão definir os objetivos e as metas a alcançar durante o desenvolvimento do negócio, assim como as decisões sobre alocação dos recursos para assegurar o cumprimento destas estratégias. Segundo Kotler (1998) o plano estratégico também pode estender-se a mecanismos de controlo para orientar a implementação da estratégia.

O planeamento estratégico assumiu uma importância crucial durante a década de 1960, tendo sido desenvolvido a partir das metodologias propostas pelo Prof. Igor Ansoff e pelos investigadores do *Stanford Research Institute*, e continua até hoje a representar

um aspecto importante da gestão estratégica das empresas, devido à sua análise da organização e à sua relação com o ambiente em que compete.

O plano estratégico inclui processos de formulação e implementação e deve integrar também um plano de marketing, tendo o cliente como ponto de referência. Quando se elabora um plano estratégico este deve incluir a análise de mercado e de produto, assim como outras estratégias de funcionalidade, cujas conclusões influenciam diretamente o plano de marketing (Kotler, 1998).

5.2.1. Cinco forças de Porter

Concebido por Michael Porter, em 1979, o modelo das “*Cinco Forças de Porter*”, integra cinco fatores ou “forças” competitivas, as quais, segundo o autor, devem ser analisadas para que se possa “moldar” uma estratégia empresarial competitiva e eficiente.

Amplamente utilizado para analisar o nível de concorrência no âmbito do desenvolvimento da indústria e da estratégia empresarial, este modelo baseia-se na organização industrial da economia para fazer derivar cinco forças que determinam a intensidade competitiva e, portanto, a atratividade de uma indústria. Neste contexto, essa atratividade está relacionada com a rentabilidade global da indústria. O modelo de Porter refere-se ao conjunto dessas forças como o microambiente capaz de afetar a capacidade de uma empresa para servir os seus clientes e obter lucros.

Segundo Porter (1979) estas cinco forças competitivas são as que são exercidas pelo poder de negociação dos compradores e dos fornecedores, as ameaças dos produtos substitutos e da entrada de novos concorrentes, assim como de concorrentes já estabelecidos. Assim, qualquer alteração de uma dessas forças requer uma nova análise para reavaliar o mercado, devido às mudanças globais operadas a nível da informação da indústria.

As cinco forças de Porter podem ser divididas em forças da concorrência "horizontal" e “vertical”.

Entre as forças competitivas horizontais temos:

- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos**, que pode alterar a flexibilidade da procura, diminuindo os preços do produto;
- **Concorrência por parte da indústria** poder ser estimulada quando se compete por uma parcela de mercado maior ou uma melhor posição no mesmo, o que pode resultar num ambiente menos favorável;
- **Ameaça da entrada de novos concorrentes**, que pode obrigar à diminuição do preço final do produto e ao aumento dos preços por parte dos fornecedores, resultando assim na diminuição da rentabilidade das empresas já estabelecidas no mercado.

Por outro lado, as forças competitivas “verticais” incluem:

- **Poder de negociação dos fornecedores**, o qual, quanto maior for, maior é a sua influência, quer no preço, quer na disponibilidade materiais;
- **Poder de negociação dos clientes**, o qual pode exercer pressão com vista à redução dos preços de venda do produto final (Porter, 1979).

A análise das forças competitivas foi realizada para o Lar das Águas, tornando possível a delineação da sua estratégia empresarial de forma competitiva e eficiente.

Assim, ficamos com o seguinte cenário:

	INTENSIDADE		
	BAIXA	MÉDIA	ALTA
Rivalidade entre empresas existentes	x		
Poder negocial dos clientes	x		
Poder negocial dos fornecedores	x		
Ameaça de novos concorrentes		x	
Ameaça de produtos substitutos	x		

Quadro 1 – 5 forças de Porter – Lar das Águas

Fazendo uma caracterização mais detalhada da análise das forças encontradas, encontramos os seguintes cinco pontos:

- **Rivalidade entre empresas existentes**
Existem algumas empresas concorrentes na região, porém, do que foi apurado, não apresentam as mesmas características e premissas essenciais, nem a mesma relação condições/preço, que estão previstas para o Lar de Águas.

- Poder negocial dos clientes

As diferentes mensalidades no projeto atual diferem apenas pela premissa de se o quarto é partilhado ou não. Os preços encontram-se tabelados de acordo com a lei vigente e regulamento interno do lar. Assim, os clientes saberão exatamente qual a mensalidade e o que esta inclui, sem margem de negociação.

- Poder negocial dos fornecedores

Será reduzido, visto que existe muita oferta em termos de empresas fornecedoras dos bens necessários para o funcionamento do lar.

- Ameaça de novos concorrentes

Podem abrir novos lares na região com condições/preços muito idênticos aos praticados no Lar das Águas. No entanto, de acordo com a pesquisa, este será o primeiro da região com este leque de características e preços, tendo assim vantagem comercial, por adquirir primeiramente os clientes e ganhar nome e reconhecimento no mercado.

- Ameaça de produtos substitutos

As alternativas existentes, como Centros de Dia ou Serviço de Apoio Domiciliário, dirigem-se a outros objetivos e não oferecem a possibilidade de bem-estar e acompanhamento permanente do idoso como o Lar das Águas pode oferecer.

5.2.2. Análise SWOT

A análise SWOT (ou matriz SWOT), cuja designação resulta do acrónimo de forças (*Strength*), fraquezas (*Weakness*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) consiste num método de planeamento estruturado que avalia esses quatro elementos, num projeto ou negócio de risco.

Uma análise SWOT determina o objetivo do empreendimento ou do projeto e identifica os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis, com vista a alcançar aquele objetivo. Alguns autores atribuem a autoria da análise SWOT a Albert Humphrey, que liderou um projeto de investigação levado a cabo no Stanford Research Institute (agora *SRI International*) na década de 1960 e 1970, usando dados de empresas da *Fortune 500*. No entanto, o próprio Humphrey nunca reivindicou a criação da SWOT, e as suas origens permanecem ainda obscuras (Humphrey, 2005).

Segundo a análise SWOT, as **forças** são as características do negócio que lhe dão uma vantagem sobre a concorrência; as **fraquezas** são as características do projeto que o

colocam em desvantagem em relação aos competidores; as **oportunidades** são os elementos que a empresa pode explorar para obter vantagens e as **ameaças** são os elementos no ambiente, que podem causar problemas.

Com a análise SWOT ao ambiente externo, a empresa analisa as oportunidades existentes no mercado que a empresa pode aproveitar para obter lucros e quais as ameaças que poderá enfrentar, ou seja, quais serão os obstáculos com que pode deparar que afetarão a sua rentabilidade. A análise do ambiente interno serve para que a empresa identifique as suas forças, que deverá publicitar junto dos seus clientes, assim como as suas fraquezas, para que possa procurar uma maneira de as solucionar.

A identificação destes elementos - as SWOTs - é essencial para poder informar quais serão as ações mais adequadas para alcançar o objetivo específico que a empresa estabeleceu. Em primeiro lugar, os decisores devem considerar se o objetivo é atingível, dadas as SWOTs. Se o objetivo não for exequível, deve ser selecionado outro objetivo e promover uma repetição do processo (Humphrey, 2005).

Neste estudo, a resultante da análise SWOT que foi desenvolvida, encontra-se indicada de seguida:

- **Pontos Fortes** (*Strength*)
 - Cumprimento das leis/normas em vigor da Segurança Social;
 - Piso Térreo, acessos fáceis;
 - Existência de jardim e mini-horta;
 - Meio Rural;
 - Qualidade dos serviços prestados;
 - Ambiente familiar;
 - Presença e divulgação nas redes sociais;
 - Diretor técnico e enfermeiro conhecidos na região pela sua empatia e profissionalismo;
 - Utentes com acesso a equipamentos adequados às suas necessidades;
 - Existência de espaço específico para atividades lúdico-recreativas e recursos humanos especializados;
- **Pontos Fracos** (*Weakness*)
 - Falta de programas de publicidade instituídos, ficando esta dependente da

- divulgação “boca a boca” e das redes sociais;
- Localização fora dos grandes centros urbanos;
- Investimento inicial avultado;
- Necessidade de tempo para criação de empatia entre auxiliares e utentes;

- **Oportunidades (*Opportunity*)**
 - Envelhecimento da população na região;
 - Deslocação das novas gerações para o exterior do país à procura de novas oportunidades, desapoando familiares mais idosos;
 - Insuficiência de capacidade de resposta na Rede Nacional de Cuidados Continuados;
 - Existência de novas tecnologias que poderão ser usadas como forma a aproximar os utentes aos familiares distantes;

- **Ameaças (*Threat*)**
 - Indisponibilidade financeira familiar/utente pela atual crise financeira;
 - Abertura de novos lares na região;
 - A não adesão prevista da população ao projeto;
 - Incumprimento das mensalidades por parte dos utentes/família – Quebra de Contrato;
 - Alteração das leis/normas da Segurança Social;
 - Cultura da Sociedade ainda encarar o uso deste tipo de infraestruturas de uma forma negativa e depreciativa.

5.2.3. Plano/Estratégia de Marketing

Um plano de marketing é uma ferramenta essencial que descreve todas as atividades relacionados com a publicidade e o marketing que uma empresa prevê realizar num prazo de tempo definido, podendo haver subdivisões do mesmo consoante o horizonte temporal – curto, médio e longo prazo. Sendo o marketing um instrumento fundamental para estabelecer a comunicação e relacionamentos lucrativos com os clientes, os principais objetivos desta ferramenta são os de atrair, manter e cultivar os clientes.

Deve ser direcionado para as características do público-alvo, sobretudo num negócio novo (Kotler, 1998).

Após a definição dos objetivos de Marketing deve ser-lhes associadas as atividades de negócios correspondentes, assim como feita a delimitação do prazo para o seu atingimento e a avaliação do mesmo. Para ser considerado eficaz, um plano de marketing deve ainda incluir, quando exista, o momento do marketing atual de um negócio e uma descrição do marketing *mix* que a empresa vai usar para atingir seus objetivos de marketing.

Um plano de marketing é, também um documento de trabalho flexível, apesar da sua estrutura formal, como forma de permitir que a empresa reaja a acontecimentos imprevistos. A sua definição inicial e trabalho ao longo do desenvolvimento do negócio permite ajudar a empresa a entender o mercado e decidir como dirigir de forma mais eficiente os seus recursos.

Estando diretamente relacionada com o plano estratégico da empresa, a estratégia de marketing tem como finalidades principais aumentar as vendas, criar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

A definição da estratégia de marketing inicia-se com a definição da missão e cultura organizacional da empresa. Pressupõe sempre uma análise interna e externa das circunstâncias, pode incluir simulações de cenários externos e de como as ações da empresa poderão afetar variáveis, tais como a receita obtida e a taxa de retorno, assim como pode conter análises de desempenho, análise de clientes, análise da concorrência e análise do mercado-alvo, consistentes com a missão global da empresa (Aaker, 2008). É uma ferramenta específica e moldada a cada tipo de empresa, à sua dimensão, posição no mercado e seus objetivos empresariais.

Para o Lar das Águas, sendo um novo negócio, que irá tentar afirmar-se no mercado, tendo por norte a sua missão, valores e objetivos, desenvolveu-se o seguinte plano de marketing:

LAR DAS ÁGUAS

Objetivos de Marketing	Prazo Temporal	Público-alvo	Atividades	Monitorização
Divulgar a sua existência e localização	Início: 6 meses antes do prazo de abertura Fim: Quando cessar o negócio	Idosos e famílias (residentes ou não no Concelho)	Utilização da internet: registo em sites específicos, desenvolvimento de site e criação de página nas principais redes sociais Atualização mensal das páginas, e sempre que haja novidades ou eventos Tentar fomentar a discussão sobre o tema e a passagem de informação pessoa a pessoa	3 Meses antes da abertura: Avaliar Páginas, sitio e redes sociais estão criadas Mensal: Avaliar a atualização das páginas das redes sociais
Comunicar uma imagem de profissionalismo, segurança e confiança	Início: 6 meses antes do prazo de abertura Fim: Quando cessar o negócio	Idosos e famílias (residentes ou não no Concelho) População em geral	Atitude profissional de todos os trabalhadores no exercício das suas funções com os idosos e no atendimento às famílias Descrição direta das atividades, missão e valores da instituição Qualidade visual e gráfica profissionais, cuidadas e agradáveis, da página da internet e das páginas das redes sociais	Trimestral: Revisão das formas de divulgação na internet Semestral: Reunião com todos os trabalhadores para formação, discussão de problemas, motivação e aferição de procedimentos
Manter fiéis os clientes bem como as suas famílias, com uma taxa de saída inferior a 5%	Início: Desde a admissão Fim: Quando cessar o contrato	Idosos residentes no lar Famílias dos residentes	Promover a satisfação das necessidades e conforto dos utentes Garantir o profissionalismo e todas as obrigações do contrato de prestação de serviços Fomentar as visitas, dando condições físicas e horárias para que aconteçam Promover momentos de convívio e lúdicos entre os idosos e com inclusão dos familiares Divulgar as ações e momentos lúdicos promovidos	Mensal: Confirmar a correta prestação de serviços aos utentes Divulgação das ações e momentos lúdicos Anual: Planificação de atividades e ajuste de procedimentos
Alcançar uma taxa de ocupação de 90% no primeiro ano e de 100% nos anos seguintes	Início: 6 meses antes da abertura Fim: Quando cessar a atividade	Idosos e famílias (residentes ou não no Concelho) População em geral	Divulgar a estrutura residencial de forma atrativa antes da sua abertura Criar um registo de lista de espera para entrada, hierarquizada Definir e agilizar os procedimentos de contacto e admissão de utentes Garantir condições para a manutenção dos utentes	Sempre que se justifique: Atualizar lista de espera Semestral: Aferir procedimentos

Quadro 2 – Plano de Marketing do Lar das Águas

5.3. Plano operacional

O plano operacional é o processo de planejamento de metas e objetivos estratégicos e táticos. Formaliza os objetivos e descreve procedimentos e condições que deverão ser seguidos para que as operações tenham sucesso, sendo fundamental para a gestão de projetos.

É este plano que explica de que forma um plano estratégico será colocado em prática durante um determinado período de funcionamento, descrevendo metodologias de desenvolvimento e implementações que deverão ser estabelecidas, relacionando as atividades da organização como os recursos necessários para as realizar e servindo como base para um orçamento operacional anual. Assim, um plano estratégico de cinco anos normalmente exigiria cinco planos operacionais financiados por cinco orçamentos.

Um plano operacional deve integrar objetivos claros, atividades a serem desenvolvidas, padrões de qualidade, resultados desejados, necessidades em termos de pessoal e de recursos, calendários de execução e um processo para monitorizar a progressão do mesmo (Abrams, 2003).

5.3.1. Organização

A direção do estabelecimento ficará a cargo de um diretor técnico, que irá ter a responsabilidade de programação de atividades, coordenação e supervisão de todo o pessoal. Este, deverá ter formação académica adequada, de preferência com formação ou sensibilizado para a Geriatria e para a realidade da pessoa idosa, e com uma boa capacidade de relação e de liderança.

Para assegurar a receção e o serviço administrativo o Lar das Águas disporá de um funcionário administrativo a tempo parcial, 4 horas por dia.

Para prestar os cuidados de higiene e conforto aos idosos, o lar disporá durante o dia de um técnico auxiliar de geriatria e dois ajudantes de lar, assim como de um ajudante de lar para a vigilância noturna, todos a tempo completo.

Existirá apoio de um enfermeiro a tempo parcial, o qual se encarregará dos cuidados de saúde básicos e cuidados de enfermagem, da vigilância de saúde e das prescrições médicas. Este irá exercer as suas funções em horário flexível, conforme as necessidades

dos utentes e a sua organização pessoal, numa média de 8 horas por semana, garantindo sempre um mínimo de 6 horas semanais.

A limpeza das instalações e a higienização das roupas dos utentes estará a cargo de um encarregado de serviços domésticos e de uma empregada da limpeza, ambos a tempo parcial.

A confeção das refeições, o apoio ao serviço das mesmas (colocar/ retirar louças da mesas, preparação dos pratos, limpeza e desinfeção da mesas), responsabilidade pelo economato (entrada e saída de produtos alimentares e bebidas), assim como a manutenção e limpeza dos espaços físicos destinados às refeições (cozinha e refeitório) ficarão a cargo de um cozinheiro(a), que irá exercer as suas funções a tempo total, de um ajudante de cozinha (a tempo parcial) e de um empregado auxiliar.

Para poder assegurar a prestação de todos os serviços, 24 horas por dia e sete dias por semana, os horários de trabalho dos funcionários serão distribuídos por turnos rotativos, semanalmente, incluindo o noturno.

O Lar das Águas disporá também dos serviços semanais, em regime de tempo parcial, de um animador social – períodos de uma hora, duas vezes por semana - e de um fisioterapeuta – 1,5 hora por semana.

5.3.2. Serviços disponibilizados

O Lar das Águas propõe-se a prestar os seus serviços, de âmbito privado, a pessoas idosas ainda independentes ou parcialmente dependentes para as suas atividades de vida diária, excluindo pessoas com dependências severas ou totais por não ter, na sua estrutura organizacional, capacidade para assistência nessas circunstâncias (como por exemplo, no caso de doentes acamados).

Disponibiliza cuidados básicos de alimentação, hidratação e apresentação, de saúde e bem-estar, em regime de alojamento em quartos duplos ou individuais, numa estrutura concebida para proporcionar todas as condições de conforto adequadas à problemática biopsicossocial das pessoas idosas. Dispõe igualmente de serviços de higienização e tratamento de roupas.

Entre os serviços disponibilizados aos utentes incluiu-se o apoio de uma animadora

sociocultural, duas vezes por semana, que proporcionará a realização de atividades de animação sociocultural, recreativa e ocupacional que visem contribuir para um clima de relacionamento saudável entre os idosos, para a manutenção das suas capacidades físicas e psíquicas e estimulem um processo de envelhecimento ativo.

O Lar das Águas disponibiliza também os serviços de um fisioterapeuta, em regime parcial, o qual promoverá sessões semanais coletivas de ginástica/atividade física para além de eventuais tratamentos pontuais de fisioterapia e prescritos aos utentes, caso a caso.

Não dispõe, de momento, de serviço de acompanhamento dos idosos ao exterior ou de cuidados estéticos mais detalhados.

5.3.3. Plano de ação

O plano operacional destina-se a descrever todo o processo de gestão estratégica arquitetado para este plano de negócios assim como toda a estrutura dos serviços que este Lar de Idosos se propõe oferecer.

De igual modo pretende, relativamente aos objetivos que se deseja ver cumpridos, descrever todos os recursos que serão utilizados para o desenvolvimento do negócio, assim como todos os passos que deverão ser seguidos.

Neste sentido, este tipo de plano está vinculado ao plano de ação, que prioriza as iniciativas mais importantes para alcançar diversos objetivos e superar desafios. Ambos os planos são guias que oferecem um âmbito para desenvolver um projeto.

A melhor forma de se orientar um plano de ação é através do seguimento dos objetivos primordiais traçados, num caminho que permite a materialização da visão e da missão da Empresa.

As áreas que se consideram primordiais para o sucesso deste negócio e para as quais os objetivos estão direcionados, são o *marketing*, os recursos financeiros, os recursos humanos, a responsabilidade social e a rentabilidade.

No que concerne ao *marketing* pretende-se criar uma página de internet com ligação às redes sociais, dado que esta é uma ferramenta em crescente expansão cujo alcance nos permitirá promover rapidamente o negócio. Pretende-se passar uma imagem de

conforto, profissionalismo e segurança, de modo a tranquilizar as famílias para que estas nos confiem os seus idosos, certos que no Lar das Águas eles serão tratados com o respeito e dignidade que merecem. Esta divulgação terá início ainda na fase final das obras de construção da estrutura física, cerca de 6 meses antes da data prevista para abertura.

Este projeto deverá estar bem estruturado e ser suficientemente fidedigno de modo a poder cativar o interesse de potenciais investidores ou a transmitir a necessária confiança junto das entidades bancárias para que nos seja concedido o financiamento indispensável para que se possa arrancar com o negócio.

Os recursos humanos constituem uma das principais vertentes que podem conduzir ao sucesso ou ao fracasso de um negócio deste tipo. Até pelo menos seis semanas antes da entrada em funcionamento do Lar da Águas deverá estar concluído o processo de seleção de todos os funcionários.

Entre os principais requisitos que serão exigidos durante o processo de recrutamento destacamos um elevado sentido de responsabilidade, empatia e respeito pela pessoa idosa. Para além das qualificações académicas e formação profissional adequada, será privilegiado o espírito inovador, a facilidade de resolução de problemas e o carácter pessoal dos candidatos, que se pretende meigo e paciente para que os idosos se possam sentir acarinhados e parte de uma grande família.

Após o processo de recrutamento estar concluído todos os funcionários frequentarão ações de formação internas para que possam tomar conhecimento das normas e procedimentos que irão regular o funcionamento do lar, assim como da visão e missão que o mesmo se propõe a cumprir. Será também facultada formação básica em primeiros socorros, vigilância e cuidados de saúde para os profissionais não pertencentes à área de saúde.

Em termos de responsabilidade social pretende-se prestar um serviço de elevada qualidade baseado no respeito pela individualidade dos idosos, promovendo o seu envelhecimento ativo e a sua integração na sociedade.

Cientes de que um negócio desta envergadura implica um investimento inicial substancial, os nossos objetivos em termos de rentabilidade do projeto apontam para que este possa gerar lucros suficientes de modo a que o indispensável financiamento

possa ser amortizado num prazo curto de tempo.

5.3.4. Condições de implantação – Infraestrutura

Segundo está regulamentado pelo Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro, a zona onde se pretenda proceder à implantação de uma infraestrutura desta natureza deverá beneficiar de uma área com boa salubridade, longe de estruturas ou infraestruturas que provoquem ruído, vibrações, cheiro, fumos ou outros poluentes considerados perigosos para a saúde pública e que perturbem ou interfiram no quotidiano dos utilizadores do lar.

A localização prevista para o Lar da Águas cumpre perfeitamente com os requisitos necessários e estabelecidos, ultrapassando-os, pois para além do bom ar e da tranquilidade que poderá proporcionar aos seus utentes, está relativamente bem servida de acessos.

A estrutura onde irá ser implementado fica localizada na localidade de Olhos de Água, no concelho de Palmela, distrito de Setúbal. Trata-se de um lote de terreno privado com cerca de 3.500m, onde irá ser construído um edifício de piso único, com uma área total de cerca de 650 m².

A proposta é que a estrutura imóvel disponha de seis quartos individuais e oito quartos duplos, destinados à ocupação residencial para um total de 22 idosos.

De forma sucinta, a estrutura residencial irá então dispor de seis quartos individuais com uma área de 11,00 m² e respetiva casa de banho com 4,20 m² e oito quartos duplos com uma área de 20,00 m² e respetiva casa de banho de 5,20 m². Na zona onde estarão localizados os serviços de apoio haverá: uma sala com 25,20 m² onde funcionarão os serviços administrativos e a direção; um gabinete de receção com 19,00 m²; duas casas de banho com 4,20 m²; um gabinete de enfermagem com 24,00 m²; uma sala para o pessoal dispondo de um vestiário de 24,20 m² e uma casa de banho de 4,80 m²; um pequeno ginásio onde de realizarão as sessões de fisioterapia com 44,35 m²; uma cozinha com uma área de 32,00 m² com uma dispensa de 3,75 m²; uma pequena sala para visitas com 18,25 m² e respetiva casa de banho de apoio com 4,20 m²; um refeitório com 52,15 m² e uma sala de convívio com 72,43 m². Num anexo junto à cozinha haverá também uma lavandaria com 18,00 m².

adequado aos fins do estabelecimento, à sua dimensão e ao número de utilizadores, conforme os regulamentos camarários em vigor. Uma parte do parque será reservada para ambulâncias e outras viaturas de serviço.

A estrutura física onde funcionará o lar irá obedecer ainda à legislação aplicável, designadamente quanto a edificações urbanas, cumprindo com todos os requisitos no que respeita a segurança e higiene no trabalho e segurança contra incêndios. Possuirá ainda rampas de acesso para pessoas com mobilidade condicionada.

5.3.5. Plano de recursos humanos

O capital humano é uma das mais importantes mais-valias de qualquer empresa, pois sem profissionais competentes e motivados é impossível prestar um serviço de qualidade.

Como tal, é extremamente importante que a seleção dos funcionários que irão prestar serviço no Lar das Águas seja feita de forma criteriosa e com especial atenção não só à formação académica dos candidatos, como também ao seu carácter, suas qualidades pessoais e motivação, pois isso terá reflexo na qualidade do serviço prestado.

Conforme já referido em capítulo anterior esta estrutura residencial tem capacidade para 22 utentes.

No quadro abaixo estão discriminadas as remunerações que se prevê pagar aos funcionários do lar (Quadro 2, pág. 53).

Para o cálculo das remunerações foram consideradas como base as remunerações mensais mínimas constantes no Boletim de Trabalho e Emprego nº 13 de 8 de abril de 2016.

LAR DAS ÁGUAS

FUNÇÕES	Remuneração mensal mínima (€)	Remuneração prevista (€)
Diretor técnico	1.030,00	800,00*
Enfermeiro	1.201,00	300,00*
Técnico auxiliar de geriatria	850,00	900,00
Ajudante de lar (3)	570,00	600,00
Cozinheiro – nível III	700,00	700,00
Ajudante de cozinha	550,00	400,00*
Encarregado de serviços domésticos	669,00	500,00*
Empregada de limpeza	550,00	500,00*
Animador sociocultural	967,00	300,00*
Técnico administrativo - nível III	660,00	350,00*
Fisioterapeuta	1.145,00	300,00*

*Trabalho a tempo parcial

Quadro 2 - Remunerações dos funcionários

Verifica-se assim que o Lar das Águas, disporá de 5 funcionários a tempo inteiro e 8 funcionários a tempo parcial. O diretor técnico também exercerá as suas funções a tempo parcial.

Dado que se trata de um estrutura residencial que presta serviços permanentes, sete dias por semana e 24 horas por dia, o trabalho dos funcionários a tempo inteiro será organizado por turnos de modo a garantir que os idosos estarão sempre acompanhados de forma devida e de acordo com a legislação vigente, a qualquer hora do dia.

De igual modo, a distribuição dos turnos será feita de modo a que fique sempre um ajudante de lar de serviço para vigilância e acompanhamento noturnos.

5.4. Plano financeiro

O plano financeiro constitui a fase final do plano de negócios e é fundamental para se analisar a viabilidade do projeto proposto, dando a indicação da possibilidade de sucesso futuro do mesmo. Permite-nos ter uma visão abrangente de todos os fatores que estão diretamente relacionados e que irão contribuir para os resultados financeiros da empresa.

Deve conter um orçamento para organizar os fluxos financeiros e também as três principais demonstrações financeiras: o balanço, a demonstração de resultados e a demonstração de fluxo de caixa. Um plano financeiro também pode servir para efetuar uma estimativa das necessidades de caixa e tomar decisões sobre como levantar dinheiro, seja através de empréstimos ou pela emissão de ações adicionais da empresa (Meigs & Meigs, 1970)

Um plano financeiro pode conter declarações financeiras potenciais, que apesar de semelhantes, diferem de um orçamento. Consistem na visão geral de contabilidade financeira de uma empresa e contêm todos os períodos e tipos de transação. É uma combinação das demonstrações financeiras que, de forma independente, refletem um passado, presente ou futuro estado da empresa.

Através do plano financeiro é possível analisar todos os custos do projeto assim como as despesas de funcionamento, a previsão de receitas, as necessidades de capital e de investimento em ativos. Com base nestes dados será possível dimensionar o investimento inicial e as fontes de financiamento, prever a demonstração de resultados do exercício e o *cash-flow*.

5.4.1. Investimento

Neste projeto o investimento terá as rubricas explicitadas na tabela seguinte:

Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais											
Edifícios e Outras construções											
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento											
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais	100 000										
Edifícios e Outras Construções	400 000										
Equipamento Básico	171 270				1 000	3 000				1 000	3 000
Equipamento de Transporte											
Equipamento Administrativo	1 700					500					500
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	672 970				1 000	3 500				1 000	3 500
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador	6 000										
Propriedade industrial											
Outros activos intangíveis	5 000										
Total Activos Intangíveis	11 000										
Total Investimento	683 970				1 000	3 500				1 000	3 500
IVA	23%	41 163			230	805				230	805

Quadro 3 – Plano de investimento previsto do Lar das Águas, para um prazo de 10 anos

O investimento inicial previsto deste projeto para o ano de implementação será de 683.970 €. Este valor inclui a aquisição do terreno, construção do edifício, aquisição do mobiliário, equipamento básico, equipamento administrativo e equipamento de comunicação.

O terreno onde irá ser implementado o Lar das Águas localiza-se em Olhos de Água, Concelho de Palmela, distrito de Setúbal, tratando-se de um lote de terreno privado com 3.500 m². A aquisição do mesmo custará 100.000 €, valor de venda.

No local irá ser construída de raiz uma estrutura residencial pensada e adaptada ao fim a que se destina (descrição do projeto do imóvel no ponto 5.3.4), cujo orçamento é 400.000 €.

LAR DAS ÁGUAS

Para além destes, detalham-se de seguida os gastos de implementação referidos na tabela anterior.

Custos de Implementação	Descrição	Valor (€)	Total (€)
Equipamento administrativo	Equipamentos informáticos	1.200	1.700
	Consumíveis	500	
Equipamento Básico	Loiça e têxtil e iluminação	3.700	171.270
	Mobiliário	75.000	
	Comunicação, som e imagem	670	
	Ar condicionado / Extração / Aquecimento	32.500	
	Material Enfermagem	2.400	
	Extintores/ sinalética/ segurança	27.000	
	Cozinha e lavandaria	30.000	
Programas de computador	<i>WebDesign</i> /licenças/outros	6.000	6.000
Outros ativos intangíveis	Licenças	5.000	5.000

Quadro 4 – Gastos de implementação do Lar das Águas, excluindo aquisição do terreno e construção do imóvel.

Algum material adquirido vai sofrer desgaste, ser consumido ou sofrer perdas ao longo do funcionamento da estrutura residencial, nomeadamente o equipamento administrativo e a maioria do equipamento básico de utilização. Como tal, será necessário periodicamente voltar a fazer investimentos para repor o material necessário. Ir-se-á optar por aquisições sempre por grosso, facilitando a gestão e a logística da empresa. Dessa forma se explica o investimento previsto de 1.000 € em algum material básico de quatro em quatro anos, assim como os gastos em material informático no valor de 500 € de cinco em cinco anos. O tempo previsto para a renovação/substituição do material foi o estimado para a substituição necessária de algum material informático, o desgaste de algum mobiliário e a utilização/perda de material de cozinha, têxtil e material de enfermagem. Também foram tidas em contas as taxas de depreciação e amortização para cada tipo de material (equipamento básico 20% e equipamento administrativo 25%).

LAR DAS ÁGUAS

Relativamente ao investimento em fundo de maneiio, tendo em conta as características deste negócio, ou seja, a não existência de *stocks* e os prazos de pagamento/recebimento serem de 30 dias, não existe a necessidade de grande aposta nesta área.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Necessidades Fundo Maneio											
Reserva Segurança Tesouraria											
Clientes	30 780	34 678	35 198	35 726	36 262	36 806	37 358	37 919	38 488	39 065	39 651
Inventários	12 776	14 395	14 610	14 830	15 052	15 278	15 507	15 740	15 976	16 215	16 459
Estado	12 219	2 108	2 108	2 108	2 165	2 309	2 108	2 108	2 108	2 165	2 309
TOTAL	55 775	51 180	51 916	52 664	53 479	54 393	54 973	55 766	56 571	57 445	58 418
Recursos Fundo Maneio											
Fornecedores	16 964	18 957	19 173	19 392	19 615	19 840	20 069	20 302	20 538	20 778	21 021
Estado	3 408	3 408	3 408	3 408	3 408	3 408	3 408	3 408	3 408	3 408	3 408
TOTAL	20 372	22 365	22 581	22 800	23 022	23 248	23 477	23 710	23 946	24 186	24 429
Fundo Maneio Necessário	35 403	28 815	29 336	29 864	30 457	31 145	31 495	32 056	32 625	33 259	33 989
Investimento em Fundo de Maneio	35 403	-6 588	520	528	593	688	351	560	569	635	730
ESTADO	-8 811	1 300	1 300	1 300	1 243	1 099	1 300	1 300	1 300	1 243	1 099
SS	2 380,38	2 380,38	2 380,38	2 380,38	2 380,38	2 380,38	2 380,38	2 380,38	2 380,38	2 380,38	2 380,38
IRS	1 027,50	1 027,50	1 027,50	1 027,50	1 027,50	1 027,50	1 027,50	1 027,50	1 027,50	1 027,50	1 027,50
MA	-12 218,58	-2 107,50	-2 107,50	-2 107,50	-2 165,00	-2 308,75	-2 107,50	-2 107,50	-2 107,50	-2 165,00	-2 308,75

Quadro 5 – Investimento em fundo de maneiio necessário para o Lar das Águas.

5.4.2. Despesas de funcionamento

O funcionamento do Lar das Águas implica um conjunto de gastos mensais e anuais que têm ser previstos.

Destes, o maior valor encontra-se associado aos gastos com os recursos humanos (remunerações e respetivos encargos sociais), os quais se projeta manterem a estabilidade ao longo do ciclo de vida inicial do projeto – 101.723 €.

QUADRO RESUMO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações											
Órgãos Sociais	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Pessoal	73 200	73 200	73 200	73 200	73 200	73 200	73 200	73 200	73 200	73 200	73 200
Encargos sobre remunerações	19 523	19 523	19 523	19 523	19 523	19 523	19 523	19 523	19 523	19 523	19 523
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais											
Gastos de acção social											
Outros gastos com pessoal											
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	101 723										

Quadro 6 – Encargos com pessoal

LAR DAS ÁGUAS

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23,0%	100,0%													
Serviços especializados															
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		200,0	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00	2 400,00
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%													
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%													
Honorários	23,0%	100,0%													
Comissões	23,0%	100,0%													
Conservação e reparação	23,0%	100,0%													
Matérias															
Alimentação	23,0%	80,0%	20,0%	1 100,0	11 880,00	13 200,00	13 200,00	13 200,00	13 200,00	13 200,00	13 200,00	13 200,00	13 200,00	13 200,00	13 200,00
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%													
Material de escritório	23,0%	100,0%		100,0	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00	1 200,00
Artigos para oferta	23,0%	100,0%													
Energia e fluidos															
Electricidade	23,0%	80,0%	20,0%	900,0	9 720,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00	10 800,00
Combustíveis	23,0%	80,0%	20,0%	250,0	2 700,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Água	6,0%	80,0%	20,0%	400,0	4 320,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00	4 800,00
Deslocações, estadas e transportes															
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%													
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%													
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%													
Serviços diversos															
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%													
Comunicação	23,0%	100,0%		150,0	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Seguros		100,0%		260,0	3 120,00	3 120,00	3 120,00	3 120,00	3 120,00	3 120,00	3 120,00	3 120,00	3 120,00	3 120,00	3 120,00
Royalties	23,0%	100,0%													
Contencioso e nclariado	23,0%	100,0%													
Despesas de representação	23,0%	100,0%													
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		500,0	5 400,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
Outros serviços	23,0%	100,0%													
TOTAL FSE					42 540,0	46 320,0									
FSE - Custos Fixos					36 816,00	39 960,00									
FSE - Custos Variáveis					5 724,00	6 360,00									
TOTAL FSE					42 540,00	46 320,00									
IVA					7 711,20	8 430,00									
FSE + IVA					50 251,20	54 750,00									

Quadro 7 – Gastos com fornecimentos e serviços externos

Os valores iniciais dos fornecimentos e serviços externos (FSE) serão de 42.540 €; sofrerão um aumento a partir do segundo ano de atividade para 46.320 €, mas prevê-se que se mantenham estáveis para este ciclo de vida do projeto.

A alimentação irá constituir a maior fatia da despesa, seguida pelos gastos com a eletricidade.

Assim sendo, a previsão para o total de gastos no ano de implementação é de quase 152.000€, ascendendo para cerca de 156.500€ no segundo ano, mantendo-se estável desde então.

5.4.3. Previsão de receita

Para o cálculo de previsão de vendas foram analisados os indicadores económicos do setor e a informação disponível, nomeadamente na Carta Social, que mostram já em 2011 uma taxa de utilização e ocupação das respostas sociais para idosos superior a 91%. Com base nas informações recolhidas foi possível prever uma taxa de ocupação de cerca de 90% no primeiro ano, podendo atingir os 100% no segundo ano de atividade.

Com base no estudo de mercado efetuado foi possível definir um valor para as

LAR DAS ÁGUAS

mensalidades a cobrar aos utentes que se enquadra no nível de valores atualmente cobrados neste setor, para ofertas semelhantes de serviços.

Assim, a mensalidade a cobrar por idoso em quarto duplo será de 1.700 € e a ocupação em quarto individual terá um custo de 1.500 €.

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Produto A * - Quarto Duplo	259 200	292 028	296 408	300 854	305 367	309 948	314 597	319 316	324 105	328 967	333 902
Quantidades vendidas	173	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
Taxa de crescimento das unidades vendidas		11,00%									
Preço Unitário	1 500,00	1 522,50	1 545,34	1 568,52	1 592,05	1 615,93	1 640,16	1 664,77	1 689,74	1 715,08	1 740,81
Produto B * - Quarto Individual	110 160	124 112	125 973	127 863	129 781	131 728	133 704	135 709	137 745	139 811	141 908
Quantidades vendidas	65	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Taxa de crescimento das unidades vendidas		11,00%									
Preço Unitário	1 700,00	1 725,50	1 751,38	1 777,65	1 804,32	1 831,38	1 858,85	1 886,74	1 915,04	1 943,76	1 972,92
TOTAL	369 360	416 139	422 382	428 717	435 148	441 675	448 300	455 025	461 850	468 778	475 810

Quadro 8 – Previsão de vendas, com isenção de IVA.

Tendo em conta que antes da abertura da estrutura residencial já existirá uma fila de espera, conta-se que a previsão para o primeiro ano de ocupação de 90% das capacidades seja conseguida, gerando assim uma receita de 369.360 €. A partir do segundo ano o valor de ocupação irá passar a ser 100%, gerando uma receita de 416.139 €.

Neste projeto espera-se que a estabilização nas vendas aconteça no final do primeiro ano.

É de referir que estes valores estão isentos de IVA, de acordo o enquadramento do artigo 9 do CIVA. O projeto irá ter um CAE 87301 – Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento.

5.4.4. Plano de financiamento

Prevê-se um investimento total em ativos fixos no valor de 683.970 € a realizar até ao final do primeiro ano do projeto. O investimento mais significativo será o efetuado com a aquisição do terreno para construção e a construção do imóvel, o que corresponde a cerca de 73% do valor total do investimento.

LAR DAS ÁGUAS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	719 373	-6 588	560	569	1 635	4 230				1 000	3 500
Margem de segurança											
Necessidades de financiamento	719 400	-6 600	600	600	1 600	4 200				1 000	3 500

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos	65 422	83 108	85 847	87 709	90 474	84 905	87 630	90 580	93 575	96 664	99 880
Capital	350 000,0										
Outros instrumentos de capital (+/-)											
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a sócios											
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	360 000,0										
Subsídios (+/-)											
TOTAL	775 422	83 108	85 847	87 709	90 474	84 905	87 630	90 580	93 575	96 664	99 880

N.º de anos reembolso

9,00

Tax a de juro associada

6,00%

N.º anos de carência

2017

Capital em dívida (início período)	360 000	360 000	320 000	280 000	240 000	200 000	160 000	120 000	80 000	40 000	
Tax a de Juro	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Juro Anual	21 600	21 600	19 200	16 800	14 400	12 000	9 600	7 200	4 800	2 400	
Reembolso Anual		40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	
Imposto Selo (0,4%)	86	86	77	67	58	48	38	29	19	10	
Serviço da dívida	21 686	61 686	59 277	56 867	54 458	52 048	49 638	47 229	44 819	42 410	
Valor em dívida	360 000	320 000	280 000	240 000	200 000	160 000	120 000	80 000	40 000		

Quadro 9 – Financiamento do Lar das Águas.

A estrutura de capitais da empresa no primeiro ano integra 49% de capitais próprios e 51% de capitais alheios.

Os capitais próprios disponíveis para investimento no primeiro ano totalizam um valor de 350.000 €, consistindo num depósito bancário. Quanto aos capitais alheios, o valor destes será de 360.000 €, na forma de empréstimo bancário pagável em 9 anos.

O valor do investimento integra uma margem de cerca de 4% sobre os valores orçamentados para o arranque do projeto, margem essa que se destina a cobrir eventuais desvios orçamentais durante a fase das obras de construção do edifício e aquisição de mobiliário e equipamentos.

5.4.5. Análise do plano financeiro

Fazendo uma análise aos pressupostos e previsão financeira para esta empresa, iniciará-se por olhar para os resultados líquidos e para a demonstração de resultados previsional.

LAR DAS ÁGUAS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	369 360	416 139	422 382	428 717	435 148	441 675	448 300	455 025	461 850	468 778	475 810
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	153 317	172 734	175 325	177 955	180 625	183 334	186 084	188 875	191 708	194 584	197 503
Fornecimento e serviços externos	42 540	46 320	46 320	46 320	46 320	46 320	46 320	46 320	46 320	46 320	46 320
Gastos com o pessoal	101 723	101 723	101 723	101 723	101 723	101 723	101 723	101 723	101 723	101 723	101 723
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)											
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas											
EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos)	71 781	95 363	99 014	102 719	106 481	110 299	114 174	118 107	122 099	126 152	130 264
Gastos/reversões de depreciação e amortização	46 346	46 346	46 346	42 679	42 454	8 725	8 000	8 000	8 000	8 200	8 725
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	25 435	49 017	52 668	60 040	64 027	101 574	106 174	110 107	114 099	117 952	121 539
Juros e rendimentos similares obtidos	831	1 646	2 332	3 123	3 979	4 891	5 819	6 850	7 996	9 236	11 360
Juros e gastos similares suportados	21 686	21 686	19 277	16 867	14 458	12 048	9 638	7 229	4 819	2 410	
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	4 580	28 977	35 724	46 296	53 549	94 417	102 354	109 729	117 276	124 778	132 900
Imposto sobre o rendimento do período	1 145	7 244	8 931	11 574	13 387	23 604	25 589	27 432	29 319	31 195	33 225
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	3 435	21 733	26 793	34 722	40 162	70 812	76 766	82 297	87 957	93 584	99 675

Quadro 10 – Demonstração de resultados previsional.

Prevendo-se a existência de uma elevada procura de clientes logo desde o primeiro ano de atividade e até ao fim do ciclo de vida desta fase inicial do projeto os resultados serão sempre positivos.

Observando o mapa de *cash-flows* operacionais verifica-se que apenas no primeiro ano de atividade o fluxo de caixa é negativo.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	19 076	36 763	39 501	45 030	48 020	76 180	79 630	82 580	85 575	88 464	91 155
Depreciações e amortizações	46 346	46 346	46 346	42 679	42 454	8 725	8 000	8 000	8 000	8 200	8 725
Provisões do exercício											
	65 422	83 108	85 847	87 709	90 474	84 905	87 630	90 580	93 575	96 664	99 880
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-35 403	6 588	-520	-528	-593	-688	-351	-560	-569	-635	-730
CASH FLOW de Exploração	30 019	89 696	85 326	87 181	89 881	84 218	87 280	90 020	93 006	96 029	99 150
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-683 970				-1 000	-3 500				-1 000	-3 500
Free cash-flow	-653 951	89 696	85 326	87 181	88 881	80 718	87 280	90 020	93 006	95 029	95 650
CASH FLOW acumulado	-653 951	-564 255	-478 929	-391 747	-302 866	-222 149	-134 869	-44 849	48 156	143 185	238 835

Quadro 11 – Mapa de *cash-flows* operacionais

Durante o restante ciclo de vida do projeto prevêem-se *cash-flows* sempre positivos, apenas com pequenas variações relacionadas com investimentos periódicos realizados.

LAR DAS ÁGUAS

Em relação ao plano financeiro propriamente dito, nota-se que o saldo de tesouraria anual até ao terceiro ano de atividade decresce, atingindo nessa altura o seu valor mínimo. No entanto, a partir do quarto ano existe um aumento gradual do saldo que se mantém até ao fim do ciclo de vida do projeto.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS											
Meios Libertos Brutos	71 781	95 363	99 014	102 719	106 481	110 299	114 174	118 107	122 099	126 152	130 264
Capital Social (entrada de fundos)	350 000										
Outros instrumentos de capital											
Empréstimos Obtidos	360 000										
Desinvest. em Capital Fixo											
Desinvest. em FMN		6 588									
Proveitos Financeiros	831	1 646	2 332	3 123	3 979	4 891	5 819	6 850	7 996	9 236	11 360
Total das Origens	782 612	103 597	101 346	105 842	110 460	115 190	119 993	124 958	130 095	135 388	141 625
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
Inv. Capital Fixo	683 970				1 000	3 500				1 000	3 500
Inv. Fundo de Maneio	35 403		520	528	593	688	351	560	569	635	730
Imposto sobre os Lucros		1 145	7 244	8 931	11 574	13 387	23 604	25 589	27 432	29 319	31 195
Pagamento de Dividendos											
Reembolso de Empréstimos		40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	
Encargos Financeiros	21 686	21 686	19 277	16 867	14 458	12 048	9 638	7 229	4 819	2 410	
Total das Aplicações	741 060	62 831	67 041	66 326	67 625	69 623	73 593	73 378	72 820	73 363	35 424
Saldo de Tesouraria Anual	41 552	40 765	34 305	39 516	42 835	45 567	46 399	51 580	57 275	62 024	106 201
Saldo de Tesouraria Acumulado	41 552	82 318	116 622	156 139	198 974	244 541	290 940	342 520	399 795	461 819	568 020
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	41 552	82 318	116 622	156 139	198 974	244 541	290 940	342 520	399 795	461 819	568 020

Quadro 12 – Plano de Financiamento do Lar das Águas

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO											
Activo Não Corrente	637 624	591 279	544 933	502 254	460 800	455 575	447 575	439 575	431 575	424 375	419 150
Activos fixos tangíveis	630 291	587 612	544 933	502 254	460 800	455 575	447 575	439 575	431 575	424 375	419 150
Propriedades de investimento											
Activos Intangíveis	7 333	3 667									
Investimentos financeiros											
Activo corrente	97 327	133 498	168 539	208 802	252 453	298 934	345 913	398 286	456 366	519 265	626 438
Inventários	12 776	14 395	14 610	14 830	15 052	15 278	15 507	15 740	15 976	16 215	16 459
Clientes	30 780	34 678	35 198	35 726	36 262	36 806	37 358	37 919	38 488	39 065	39 651
Estado e Outros Entes Públicos	12 219	2 108	2 108	2 108	2 165	2 309	2 108	2 108	2 108	2 165	2 309
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	41 552	82 318	116 622	156 139	198 974	244 541	290 940	342 520	399 795	461 819	568 020
TOTAL ACTIVO	734 952	724 777	713 472	711 056	713 253	754 509	793 488	837 861	887 941	943 640	1 045 588
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Ações (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio											
Reservas		3 435	25 167	51 960	86 682	126 844	197 656	274 422	356 718	444 676	538 259
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	3 435	21 733	26 793	34 722	40 162	70 812	76 766	82 297	87 957	93 584	99 675
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	353 435	375 167	401 960	436 682	476 844	547 656	624 422	706 718	794 676	888 259	987 934
PASSIVO											
Passivo não corrente	360 000	320 000	280 000	240 000	200 000	160 000	120 000	80 000	40 000		
Provisões											
Financiamentos obtidos	360 000	320 000	280 000	240 000	200 000	160 000	120 000	80 000	40 000		
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente	21 517	29 609	31 512	34 374	36 410	46 852	49 066	51 142	53 265	55 380	57 654
Fornecedores	16 964	18 957	19 173	19 392	19 615	19 840	20 069	20 302	20 538	20 778	21 021
Estado e Outros Entes Públicos	4 553	10 652	12 339	14 982	16 795	27 012	28 996	30 840	32 727	34 602	36 633
Accionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos											
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	381 517	349 609	311 512	274 374	236 410	206 852	169 066	131 142	93 265	55 380	57 654
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	734 952	724 777	713 472	711 056	713 253	754 509	793 488	837 861	887 941	943 640	1 045 588

Quadro 13 – Balanço previsional do Lar das Águas

LAR DAS ÁGUAS

Para além da avaliação do projeto em si em termos financeiros, é sempre importante considerar e realizar uma análise da avaliação do mesmo na perspetiva do investidor, o que irá fazer de seguida.

O valor atual líquido (VAL) neste projeto é maior do que 0, fazendo assim que o mesmo seja economicamente viável. É, pois, possível pagar o investimento inicial ao investidor (Taxa de Atualização) e ainda criar excedente.

A taxa interna de retorno (TIR) deste projeto está nos 19,33%. Sendo maior do que a taxa de atualização, gera-se uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade do capital, ou seja, o projeto é economicamente viável.

Serão necessários 8 anos para que exista recuperação do capital investido (*payback period*).

Na perspetiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow do Equity	-315 638	28 010	26 050	30 314	34 423	68 670	77 641	82 791	88 187	92 619	698 947
Taxa de juro de activos sem risco	3,26%	3,31%	3,36%	3,41%	3,46%	3,51%	3,51%	3,51%	3,51%	3,51%	3,56%
Prémio de risco de mercado	8,86%	8,86%	8,86%	8,86%	8,86%	8,86%	8,86%	8,86%	8,86%	8,86%	8,86%
Taxa de Actualização $R = R_f + \beta u^*(R_m - R_f)$	3,31%	3,36%	3,41%	3,46%	3,51%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,57%	3,62%
Factor actualização	1	1,034	1,069	1,106	1,145	1,186	1,228	1,272	1,317	1,364	-
Fluxos Actualizados	-315 638	27 098	24 370	27 410	30 069	57 917	63 228	65 100	66 955	67 898	512 392
Fuxos atualizados acumulados	-315 638	-288 539	-264 169	-236 759	-206 691	-148 774	-85 545	-20 445	46 510	114 408	626 801
Valor Actual Líquido (VAL)	626 801										
Taxa Interna de Rentabilidade	19,33%										
Pay Back period	8 Anos										

Quadro 14 – Avaliação do projeto na perspetiva do investidor

No ano 10 o capital deste projeto torna-se totalmente próprio. Este fato pode ser observado no cálculo do indicador WACC, média do custo de capitais próprios e de capitais alheios de uma empresa, que permitem a sustentabilidade da mesma.

Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Passivo Remunerado	360 000	320 000	280 000	240 000	200 000	160 000	120 000	80 000	40 000	0	
Capital Próprio	353 435	375 167	401 960	436 682	476 844	547 656	624 422	706 718	794 676	888 259	
TOTAL	713 435	695 167	681 960	676 682	676 844	707 656	744 422	786 718	834 676	888 259	
% Passivo remunerado	50,46%	46,03%	41,06%	35,47%	29,55%	22,61%	16,12%	10,17%	4,79%	0,00%	
% Capital Próprio	49,54%	53,97%	58,94%	64,53%	70,45%	77,39%	83,88%	89,83%	95,21%	100,00%	
Custo											
Custo Financiamento	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	
Custo Capital $R_{cp} = R_f + \beta p^*(R_m - R_f)$	3,36%	3,41%	3,46%	3,51%	3,56%	3,61%	3,61%	3,61%	3,61%	3,61%	
Custo ponderado	3,93%	3,91%	3,88%	3,86%	3,84%	3,81%	3,75%	3,70%	3,65%	3,61%	

Quadro 15 – Mapa do Cálculo do *Weighted Average Capital Cost* (WACC)

Importa igualmente ter em conta os indicadores económicos, económico-financeiros e financeiros, de que se falará de seguida.

Em relação à taxa de crescimento do negócio relativa ao primeiro ano verifica-se que vai existir um ligeiro aumento, fazendo com que se atinja a lotação máxima das estruturas. Depois desse ano projeta-se que o volume de utentes se mantenha constante.

A rentabilidade líquida sobre as vendas vai mostrar um crescimento constante. Salienta-se que do ano quatro para o ano cinco existe um aumento exponencial face aos outros anos no ciclo de vida do projeto. Este fato deve-se ao corte nos custos das depreciações e amortizações dos equipamentos básicos (5 anos).

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio		13%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	1%	1%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	1%	5%	6%	8%	9%	16%	17%	18%	19%	20%	21%

Quadro 16 – Indicadores económicos, Lar das Águas

Em relação ao retorno do investimento (ROI) verifica-se que no primeiro ano atividade, devido ao resultado negativo desse período, este será 0%. Favoravelmente, a partir do segundo ano irá apresentar um aumento gradual até ao fim do ciclo de vida do projeto.

No caso da rentabilidade do ativo, este apresenta um comportamento constante desde o início até ao fim do ciclo de vida do projeto.

O indicador rotação do ativo aumenta até ao sétimo ano de atividade onde, pela desvalorização dos ativos fixos, o mesmo decresce.

Em relação à rentabilidade dos capitais próprios, ROE, este irá crescer até ao ano 5 e a partir desse ano irá diminuir ao longo do ciclo de vida do projeto derivado ao aumento do capital próprio.

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Return On Investment (ROI)	0%	3%	4%	5%	6%	9%	10%	10%	10%	10%	10%
Rentabilidade do Activo	3%	7%	7%	8%	9%	13%	13%	13%	13%	12%	12%
Rotação do Activo	50%	57%	59%	60%	61%	59%	56%	54%	52%	50%	46%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)	1%	6%	7%	8%	8%	13%	12%	12%	11%	11%	10%

Quadro 17 – Indicadores económicos-financeiros, Lar das Águas

LAR DAS ÁGUAS

Este projeto tem uma autonomia financeira sempre positiva e elevada desde dos seus primeiros anos de atividade pois possuiu um capital próprio desde início bastante elevado.

A solvabilidade e a cobertura dos encargos financeiros, serão sempre positivos e terão um crescimento constante, resultante da constante amortização do capital financiado.

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	48%	52%	56%	61%	67%	73%	79%	84%	89%	94%	94%
Solvabilidade Total	193%	207%	229%	259%	302%	365%	469%	639%	952%	1704%	1814%
Cobertura dos encargos financeiros	117%	226%	273%	356%	443%	843%	1102%	1523%	2368%	4895%	#DIV/0!

Quadro 18 – Indicadores financeiros, Lar das Águas

Sobre a liquidez corrente, a mesma será sempre positiva, indicando que o ativo corrente será sempre superior ao passivo corrente.

Em relação à liquidez reduzida as pequenas variações estão relacionados com os pequenos inventários que existam no ciclo de vida deste projeto.

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Corrente	4,52	4,51	5,35	6,07	6,93	6,38	7,05	7,79	8,57	9,38	10,87
Liquidez Reduzida	3,93	4,02	4,88	5,64	6,52	6,05	6,73	7,48	8,27	9,08	10,58

Quadro 19 – Indicadores de liquidez, Lar das Águas

A margem bruta será sempre positiva durante todo o ciclo de vida do empreendimento. Este resultado advém das receitas serem sempre superiores aos custos, por utente.

Em relação à alavanca operacional esta será sempre positiva. Irá sofrer um decréscimo no decorrer do ciclo de vida do projeto pela estabilização das vendas.

Por fim, sobre o grau de alavanca financeira, no primeiro ano este é enorme devido a injeção de capital próprio. Com a estabilização dos resultados operacionais e redução de custos sobre o empréstimo este irá progressivamente decrescer ao longo da vida útil do projeto.

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	173 503	197 085	200 736	204 442	208 203	212 021	215 896	219 830	223 822	227 874	231 987
Grau de Alavanca Operacional	682%	402%	381%	341%	325%	209%	203%	200%	196%	193%	191%
Grau de Alavanca Financeira	555%	169%	147%	130%	120%	108%	104%	100%	97%	95%	91%

Quadro 20 – Indicadores de risco de negócio, Lar das Águas

5.5. Constituição da empresa

Antes de se constituir uma empresa é fundamental efetuar um estudo de mercado para saber se o negócio que se pretende implementar é economicamente viável.

Com base nos resultados obtidos nos pontos anteriores, e dada a escassez de estruturas de apoio à terceira idade existentes na área onde se pretende criar este lar de idosos, as perspetivas são bastantes animadoras.

A atividade económica de um Lar para Idosos, está incluída no grupo CAE 87301 – Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento.

Em Portugal existe uma rede de Centros de Formalidades de Empresas destinada ao apoio à constituição legal de empresas, que inclui a possibilidade de constituir uma empresa numa hora (Alípio, 2011).

5.5.1. Legislação aplicável / Processo de licenciamento

O mercado das estruturas sociais de apoio, nomeadamente para as pessoas idosas, apresenta um grande potencial para investimentos pois os meios existentes ainda não são suficientes para suplantar a procura. No entanto o processo de criação de um negócio de uma estrutura residencial para pessoas idosas é moroso e difícil devido à legislação existente e à grande necessidade de investimento, sendo balizado por uma regulamentação restrita que condiciona o processo de licenciamento. Esta última impõe um conjunto de requisitos e condições que têm de ser cumpridos para se obter um parecer de abertura favorável.

Para a obtenção do alvará, ou licença de funcionamento, é necessário, primeiramente, percorrer um processo por etapas, requerendo a intervenção de várias entidades competentes, com vista à obtenção de um conjunto de licenças e à realização de várias vistorias.

Este processo inicia-se com a verificação, junto da Câmara Municipal de Palmela, se existe algum entrave à emissão da licença de utilização do espaço escolhido para a instalação do lar. Em seguida deverá ser elaborado um anteprojecto da infra-estrutura e solicitado ao Centro Distrital de Segurança Social (CDSS) da área um parecer técnico prévio relativo às condições necessárias ao desenvolvimento da atividade pretendida.

Caso o parecer desta entidade tenha sido favorável, será elaborado o projeto final tendo em conta as sugestões do CDSS. Este deverá ser entregue na Câmara Municipal de forma a obter a aprovação e levantar a licença de construção.

Após concluídas todas as obras de construção e adaptação da infraestrutura, esta terá de ser equipada com materiais de qualidade, pois do equipamento de um lar para idosos depende muitas vezes a qualidade e eficácia dos serviços. Só então poderá ser pedida a vistoria à Câmara Municipal para a emissão da licença de utilização.

O processo ficará finalmente concluído quando for efetuada a vistoria técnica do Centro Distrital de Segurança Social e o correspondente alvará for emitido (nos termos do Decreto-Lei nº133-A/97 e respetivas atualizações).

Todas as políticas no âmbito dos estabelecimentos de apoio social a pessoas idosas, nomeadamente as relacionadas com o licenciamento, fiscalização, condições de instalação ou condições de funcionamento dos mesmos, são definidas pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social a quem compete também a respetiva execução.

A legislação mais relevante que regulamenta os estabelecimentos de apoio às pessoas idosas encontra-se resumida no quadro seguinte.

<p>Decreto-Lei n.º 133-A/97, de 30 de Maio</p>	<p>Regime de licenciamento e fiscalização dos estabelecimentos e serviços de apoio social, do âmbito da segurança social.</p> <p>Revoga o Decreto-Lei n.º 30 /89, de 24 de Janeiro.</p>
<p>Despacho Normativo n.º 12/98, de 25 De Fevereiro</p>	<p>Estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento dos Lares para idosos.</p>
<p>Despacho Normativo n.º 52/98, de 3 de Agosto</p>	<p>Altera o prazo estabelecido para a apresentação do plano de adequação às novas exigências estabelecidas no Despacho Normativo n.º 12/98, de 13 de Janeiro.</p>
<p>Decreto-Lei n.º 268/99, de 15 de Julho</p>	<p>É estabelecida a obrigatoriedade do uso de um livro de reclamações pelos estabelecimentos incluídos no âmbito da aplicação do citado Decreto-Lei n.º 133-A/97, de 30 de Maio.</p>
<p>Despacho Normativo n.º 30/2006 de 8 De Maio De 2006</p>	<p>Cria exceções aos requisitos técnicos definidos no Despacho Normativo n.º 12/98, de 13 de Janeiro, no que respeita à capacidade máxima dos estabelecimentos correspondentes a estruturas residenciais e capacidade dos respetivos quartos.</p>
<p>Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março</p>	<p>Regime de licenciamento e de fiscalização da prestação de serviços e dos estabelecimentos de apoio social.</p> <p>Revoga o Decreto-Lei n.º 133-A/97, de 30 de Maio, sem prejuízo do disposto no artigo 45.º do Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março (vigora o regime sancionatório contemplado no Decreto-Lei n.º 133-A/97, de 30 de Maio).</p>
<p>Decreto-Lei n.º 220/2008, de 12 de Novembro</p>	<p>Estabelece o novo Regime Jurídico de Segurança contra Incêndio em Edifícios (RJ-SCIE), a 1 de Janeiro de 2009.</p>

Quadro 21 – Legislação aplicável a lares de idosos

5.5.2. Requisitos

A criação de uma estrutura residencial para pessoas idosas implica o cumprimento de certos requisitos, tais como:

- Ser pessoa singular ou coletiva que explore o estabelecimento como proprietária, arrendatária ou a qualquer outro título;
- Idoneidade do requerente e do pessoal ao seu serviço;

- Instalações e equipamento 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.

Todos os itens listados acima encontram-se previstos na sua totalidade para o surgimento do negócio relativo ao Lar das Águas.

Além disso, de acordo com o Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998 deve-se procurar que a direção técnica da estrutura seja entregue a um profissional com vocação e formação técnica e académica adequadas, com preferência para a área das ciências sociais e humanas. Este tem, como funções, assumir a direção do estabelecimento e a programação de atividades, assim como a coordenação e supervisão de todo o pessoal. Faz ainda a gestão técnica necessária para o funcionamento corrente e adequado, promovendo reuniões internas, procurando a opinião dos utentes e respeitando-a na programação dos diversos tipos de atividades a realizar (culturais, sociais, recreativas e ocupacionais) e estando sempre atento às especificidades bio-psicossociais-sociais das pessoas idosas. As funções do diretor técnico podem ser exercidas a meio tempo, quando a capacidade do estabelecimento for inferior a 30 utentes, o que sucede no Lar das Águas.

6. Conclusão

O fenómeno do envelhecimento da população mundial, associado à redução da natalidade e ao aumento da esperança média de vida, induz a necessidade de providenciar estruturas que possam acolher as pessoas idosas, proporcionando-lhe condições adequadas à satisfação das suas necessidades. O objetivo maioritário é proporcionar-lhes qualidade de vida, aspeto essencial para a manutenção da saúde, para um envelhecimento ativo e para uma plena integração na sociedade com dignidade.

Das análises efetuadas é possível verificar que o setor das respostas sociais apresenta ainda falhas ao nível da oferta de estruturas que possam dar resposta à crescente procura deste tipo de serviços. Apesar do progressivo aumento de equipamentos que tem surgido nas últimas décadas, este continua a não ser suficiente para acompanhar a evolução demográfica nacional.

Neste contexto, é possível concluir que existe capacidade no mercado para absorver novos projetos, como este que foi apresentado, o qual integra um conceito próprio e inovador que lhe proporcionará uma vantagem competitiva adicional.

A criação de um lar de idosos, para além de representar um negócio com potencial de retorno do investimento efetuado, integra também uma componente social importante permitindo atenuar os efeitos do isolamento e do abandono a que muitos idosos que encontram entregues.

O plano de negócios que foi desenvolvido levou em linha de consideração todas as condicionantes existentes, a legislação em vigor e o projeto de construção do edifício, que constituirá o espaço físico próprio e com condições para albergar 22 utentes em simultâneo.

Foi feito um estudo de mercado, assim como foram realizadas análises preliminares para orientar a missão, os valores e objetivos do projeto. Foram as ferramentas utilizadas que ajudaram a definir o contexto local e o mercado em que o negócio iria ser instituído, assim como permitiram definir o plano estratégico e operacional do mesmo.

O plano de recursos humanos contempla a contratação 5 funcionários a tempo inteiro e 8 funcionários a tempo parcial, entre os quais se inclui o diretor técnico.

Na aquisição do imóvel, realização das obras de construção do edifício e aquisição de todo o equipamento necessário para o início de atividade do Lar da Águas prevê-se a necessidade de efetuar um investimento de 683.970 €. Para este irão concorrer capitais próprios (350.000 €) e capitais alheios (360.000 €), estes últimos na forma de um empréstimo bancário que irá ser pago em nove anos.

Com base no plano financeiro e nas avaliações económica e financeira do projeto se conclui que este é economicamente viável e rentável para o investidor.

7. Bibliografia

Aaker, D. (2008) *Strategic Market Management*, 7th Edition. Wiley India Pvt. Limited.

Abrams, R. (2003). *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*. 4th ed. Palo Alto: The Planning Shop.

A. Fonseca (Ed.) *Envelhecer em Portugal: Psicologia, Saúde e Prestação de Cuidados*. Lisboa: Climepsi.

Alípio, S. (2011). *Guia Prático: Como criar um Lar para Idosos*. Porto: ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários. Academia dos Empreendedores.

Almeida, A.J.P.S. (2008) *A Pessoa Idosa institucionalizada em Lares: Aspectos e contextos da Qualidade de Vida*. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar. Porto: Universidade do Porto.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.

Barquet, A. P. B., et al. (2011) Business model elements for product-service system. *Functional Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg: 332-337.

Bernardino M. P. (2005). *As Respostas Sociais de Apoio na Satisfação das Necessidades Humanas Básicas da Pessoa Idosa – Uma Perspetiva de Educação e Promoção da Saúde*, Dissertação de Mestrado em Educação apresentada à Universidade do Minho. Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. (1998). *Essentials of Investments*. New York: McGraw-Hill.

Bonfim, C. J., Garrido, M. M., Saraiva, M. E., & Veiga. (1996). *Lar para idosos (condições de implementação, localização, instalações e funcionamento)*. Lisboa: Núcleo de documentação técnica e divulgação da Direção geral da Ação Social.

Carvalho, J. C. & Filipe, J.C. (2010). *Manual de estratégia – Conceitos, prática e roteiro* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Cardão, S. (2009). *O idoso institucionalizado*. Lisboa: Coisas de ler.

Costa, R. P. (2009) Introdução à economia. In: R. R. Motta et al. *Engenharia económica e finanças*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Department of Economic and Social Affairs - Population Division (2013). *World Population Ageing 2013*. New York: United Nations. Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2013.pdf> [consultado em 2016-06-10].

Dornelas, J. (2003). *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Estatística, I. N. (2003). As pessoas idosas nas famílias institucionais segundo os Censos. *Revista de Estudos Demográficos*, 34.

e controle. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas.

Finch, B. (2010). *Como elaborar um Plano de Negócios: Crie uma estratégia - Preveja a situação financeira - Produza um documento convincente*. Lisboa: SmartBook.

Fonseca, A. M. (2006). *O envelhecimento – uma abordagem psicológica*. Lisboa: Campus do saber.

GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento (2014). *Carta Social: Rede de Serviços e Equipamento. Relatório 2014*. Lisboa: Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. England: John Wiley & Sons Ltd.

Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*. Disponível em: <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>, [consultado em 2016. 08.13].

Instituto de Segurança social (2016). Disponível em: <http://www.seg-social.pt/idosos> [consultado em 2016.07.15]

Instituto Nacional de Estatística (1964). *Censos - Tomo I : prédios e fogos; população - dados retrospectivos – 1960*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Instituto Nacional de Estatística (1975). *Censos - População e alojamentos por lugares – 1970*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Instituto Nacional de Estatística (2012). *Censos 2011: Resultados Definitivos*. Região de Lisboa. Disponível em: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=156651739&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554 [consultado em 2016.07.14].

Instituto Nacional de Estatística (1999) *As gerações mais idosas: um retrato do final do século*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

Keynes, J. M. (2008). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors Ltd.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação*

Kotler, P., & Keller, K. (2008). *Marketing Management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2011). *Mercator XXI* (14ª edição). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Marques, A. (2000). *Conceção e Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, J., Neves, R., Pires, C. & Portugal, J. (2006). *Estatísticas de Equipamentos Sociais de Apoio à Terceira Idade em Portugal*. Porto: Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar.

Meigs, W. B. & Meigs R. F. (1970) *Financial Accounting*, 4th ed. New York: McGraw-Hill Book Company.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Five: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Murad, A. (1962). *What Keynes Means*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers.

Nakagawa, M. (2011). *Plano de negócio: teoria geral*. Baurueri: Manole.

Nazareth, J. M. (1988). O envelhecimento demográfico. *Psicologia*, 6 (2): 135-146.

Oliveira, J.M.M. (2013). *Plano de negócios de um lar de idosos no distrito de Lisboa*.

Organização das Nações Unidas (2007). *World Population Ageing: 1950-2050*. Disponível em: http://www.un.org/esa/population/publications/WPA2007/Full_text.pdf [consultado em 2016-07-08].

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., and 470 practitioners from 45 countries (2010). *Business Model Generation*. Wiley published.

Paúl, C. F. (2005). Satisfação e qualidade de vida em idosos portugueses. In C. Paúl

Perracini, M. R. (2006). *Planeamento e adaptação do ambiente para pessoas idosas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Pinto, A. M. (2006). Reflexão sobre o envelhecimento em Portugal. *Geriatrics*, 2 (11): 74-86.

Porter, M.E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*.

Projeto de Mestrado em Gestão dos Serviços e da Tecnologia. Lisboa: ISCTE – Business School. Instituto Universitário de Lisboa.

Ringland, G. (2006). *Scenario Planning: Managing for the Future*. John Wiley & Sons, Ltd.

Rosa, M. J. (2012). *O envelhecimento da sociedade portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Siegel, E. S. et al. (1991). *Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios*. Edição Brasileira. Rio de Janeiro: Record.

8. Anexos

8.1 - Anexo 1 – Fundamentos e Pressupostos financeiros

No plano de negócios realizado foram utilizados os pressupostos financeiros indicados de seguida.

- **Pressupostos financeiros**

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2017
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30
Taxa de IVA - Vendas	0,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	0,00%
Taxa de IVA - CMVMC	0,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
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	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	3,26%
Prémio de risco de mercado = $(R_m^* - R_f)$ ou p^o	8,86%
Beta U de empresas de referência	0,62%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00%

Quadro 22 – Pressupostos financeiros

- A **taxa de juro** sem risco considerada foi a de uma obrigação do estado português a 10 anos, e será de 3,26%

(<http://www.bloomberg.com/quote/GSPT10YR:IND> – 17/10/2016)

- O prémio de risco do mercado português (*Equality Rate Premium*) é de 8,86 (www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls - 17/10/2016)
- O *beta unlevered* é de 0,62, correspondendo ao beta europeu para o setor de serviços de saúde (www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaEurope.xls - 17/10/2016)
- A **taxa de inflação** considerada foi 1,5, de acordo com as antevisões. (<http://economiafinancas.com/2016/previsao-taxa-inflacao-2016-2017-2018/>)
- As **contribuições para Segurança Social** consideradas, assim como as taxas de impostos, estão de acordo com a legislação atual em vigor. (<http://www.seg-social.pt/calculo-das-contribicoes1>)
- Considerou-se as **taxas de depreciação e amortização dos ativos fixos** como o correspondente aos valores de taxas máximas previstas do decreto regulamentar n.º 25/2009 de 14 de setembro.

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

Quadro 23 – Taxas de Depreciações e amortizações

- Admitiram-se prazos médios de **pagamento e recebimento** adequados ao setor das Respostas Sociais, pela natureza do negócio em questão.

- Foi admitido o financiamento com uma **taxa de juro** de 6%, à qual acresce a Euribor a 12 meses (-0,002%, 2016-04-01). (<http://pt.euribor-rates.eu/euribor-taxa-12-meses.asp>)
- A **taxa de imposto de selo** (juros) é de 4% e o **imposto sobre a utilização de crédito** (prazo igual ou superior a 5 anos) é de 0,6%.
(http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/selo/cod_selo_tabgiselo.htm)