

**Plano de Negócio de uma Instituição Particular de Solidariedade Social:**

“ReViver”

João Miguel Ferreira Jacob

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

Orientador:

Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Prof. Auxiliar Convidado

ISCTE Business School

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2019

**Plano de Negócio de uma Instituição Particular de Solidariedade Social:  
ReViver  
João Miguel Ferreira Jacob**

## Agradecimentos

A realização deste plano de negócio teve o apoio e colaboração de várias pessoas que, de forma perentória, contribuíram para o sucesso deste último passo do meu percurso académico. A todas elas, não poderei deixar de expressar o meu mais sincero agradecimento.

Em primeira instância, ao Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, meu orientador, que ao longo destes meses sempre se mostrou disponível, me direcionou para os caminhos mais indicados e me apoiou com as devidas opiniões e críticas necessárias.

Aos meus pais por ao longo destes anos, apesar de todas as vicissitudes e dificuldades que a vida lhes trouxe, me terem sempre incentivado e proporcionado a oportunidade de me formar, bem como por todos os esforços, paciência, confiança, estabilidade, valores e ensinamentos que fizeram de mim aquilo que sou hoje. Assim como ao meu irmão, a luz dos meus olhos. A eles devo tudo.

Ao meu futuro sócio e cofundador deste projeto solidário, Bernardo Batalha Reis, por todo o incansável suporte demonstrado ao longo deste trajeto, toda a disponibilidade, paciência, persistência, incentivo e apoio através de vários conselhos, ideias, opiniões e sessões de *brainstorming*. O meu enorme obrigado a este amigo que levarei para a vida.

À minha família, em particular à minha avó Alice, tios Lourdes e Manuel e primo Pedro, não só pelo diverso apoio e amparo dado ao longo destes meses, mas também por toda a educação, lições e exemplos. Não posso ainda deixar de exprimir um especial agradecimento à minha prima Inês Lopes por toda ajuda dada nestes meses, seja através de “sermões”, conselhos ou conhecimentos. Muito obrigado pelo teu apoio.

Por fim, resta-me agradecer a dois grandes amigos por todas as conversas, conselhos, diretrizes e amizade, André Cunha e Hugo Martinho, bem como a todos os professores por todos os conhecimentos transmitidos e a todas as entidades, pessoas e amigos que de certa forma contribuíram para este passo na minha vida.

A todos, um muito obrigado.

## Resumo

Este plano de negócio incide sobre o planeamento de uma futura instituição particular de solidariedade social – a ReViver – que disponibilizará um programa inovador que pretende reinserir a população sem-abrigo do distrito de Lisboa de volta à sociedade.

A análise literária existente, referente ao flagelo que se pretende combater, demonstra o *gap* existente no mercado português na resolução desta temática, onde Lisboa se destaca como um dos distritos com números mais alarmantes. A escassez de projetos capazes de reinserir estas pessoas na sociedade é uma clara necessidade existente. Esta instituição nascerá neste sentido, no de preencher esta lacuna e fazer verdadeiramente a diferença.

A ReViver terá um programa com um modelo integrado que irá providenciar aos seus utentes uma habitação, acompanhamento especializado e um leque de serviços associados. Através de diversas parcerias, pretende-se que os utentes nunca se sintam sem o apoio, contacto, serviço ou produto que necessitem. No tempo certo, estes irão ultrapassar as mais diversas barreiras, reinventar-se e reinserir-se na sociedade, obtendo um emprego, remuneração e, claro, as respetivas responsabilidades que dele advêm.

Este programa, assente num modelo integrado com diversas parcerias, será a forma mais eficiente, eficaz e viável de dar uma nova vida a quem nela já não vê qualquer esperança, sendo a Câmara Municipal de Lisboa o parceiro chave do projeto. Pela solidariedade e equidade na nossa cidade e país, vamos fazer ReViver Portugal.

**Palavras-chave:** Plano de Negócio; Sem-abrigo; Solidariedade; IPSS; Reinserção social.

### **Sistema de classificação JEL:**

I – Health, Education, and Welfare

I3 – Welfare, Well-Being, and Poverty

- I31 – General Welfare, Well-Being

M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics

M1 – Business Administration

- M13 – New Firms; Startups

## Abstract

This business plan focuses on the development of a future private social solidarity institution - ReViver - which will provide an innovative program that aims to return the homeless population of the Lisbon district back to society.

With the existing literary analysis referring to the scourge that is intended to combat, it is understood at this stage the gap in the Portuguese market in solving this theme, where Lisbon stands out as one of the districts with the most alarming numbers. The lack of projects capable of fully reinserting these people into society is a clear existing need. This institution will be born in this sense, filling that gap and truly making a difference.

ReViver will have a program with an integrated model that will provide its users with housing, specialized support and a range of associated services. Through various partnerships, it is intended that users never feel helpless or without the support, contact, service or product they need. Step by step, at the right time, they will overcome the most diverse barriers, reinvent themselves and reinsert themselves into society, obtaining a job, remuneration and, of course, their respective responsibilities.

This program based on an integrated model with various partnerships will be the most efficient, effective and viable way of giving new life to those who no longer see any hope in it, with the Lisbon city council being the key partner of the project. For solidarity and equity in our city and country, let's make Portugal 'ReViver'.

**Keywords:** Business Plan; Homeless; Solidarity; Social Reinsertion;

### **JEL Classification Code:**

I – Health, Education, and Welfare

    I3 – Welfare, Well-Being, and Poverty

- I31 – General Welfare, Well-Being

M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics

    M1 – Business Administration

- M13 – New Firms; Startups

# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>III</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>V</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>IX</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>X</b>
<b>Índice de Anexos</b> .....	<b>XII</b>
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Sumário Executivo</b> .....	<b>XIV</b>
<b>1. Revisão de Literatura</b> .....	<b>1</b>
1.1. O fenómeno dos sem-abrigo: A dificuldade em definir.....	1
1.2. A temática “sem-abrigo” em Portugal .....	5
1.2.1. O fenómeno em Lisboa .....	6
1.3. O combate ao problema em Portugal .....	8
1.4. As Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS .....	12
<b>2. Apresentação da ideia</b> .....	<b>13</b>
2.1. Identificação da oportunidade de negócio .....	13
2.2. Apresentação da proposta de valor .....	15
<b>3. Análise de mercado</b> .....	<b>16</b>
3.1. Envolvente Contextual.....	16
3.1.1. Contexto Político-legal.....	17
3.1.2. Contexto Económico .....	19
3.1.3. Contexto Sociocultural.....	21
3.1.4. Contexto Tecnológico .....	23
3.2. Envolvente Transaccional .....	24
3.2.1. Stakeholders.....	25
3.2.1.1. Utentes .....	25
3.2.1.2. Parceiros .....	27
3.2.1.3. Voluntários .....	39
3.2.1.4. Câmara Municipal de Lisboa .....	40
3.2.1.5. Sociedade .....	41
3.3. Estudo de Mercado.....	41
3.3.1. Metodologia.....	41
3.3.2. Resultados.....	42
<b>4. Análise Interna</b> .....	<b>44</b>
4.1. Cadeia de Valor .....	44
4.2. Modelo VRIO.....	46

<b>5. Análise Competitiva .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1. Análise SWOT.....</b>	<b>48</b>
<b>6. Formulação da Estratégia .....</b>	<b>50</b>
<b>6.1. Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>50</b>
<b>6.2. Objetivos da Instituição .....</b>	<b>51</b>
<b>7. Implementação da Estratégia .....</b>	<b>52</b>
<b>7.1. Marketing Mix.....</b>	<b>52</b>
7.1.1. Produto/Serviço .....	52
7.1.2. Preço .....	53
7.1.3. Distribuição .....	54
7.1.4. Comunicação.....	54
<b>7.2. Recursos.....</b>	<b>56</b>
7.2.1. Gestores da instituição .....	56
7.2.2. Organograma .....	56
7.2.3. Recursos Humanos.....	58
7.2.4. Recursos Materiais.....	59
<b>7.3. Plano de Implementação .....</b>	<b>59</b>
<b>8. Estudo da Viabilidade Económico-Financeira .....</b>	<b>60</b>
<b>8.1. Pressupostos .....</b>	<b>61</b>
<b>8.2. Estrutura de Capitais.....</b>	<b>61</b>
<b>8.3. Financiamento.....</b>	<b>62</b>
<b>8.4. Volume de Negócios .....</b>	<b>63</b>
<b>8.5. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC).....</b>	<b>64</b>
<b>8.6. Fornecimentos e Serviços Externos .....</b>	<b>65</b>
<b>8.7. Gastos com Pessoal .....</b>	<b>66</b>
<b>8.8. Investimentos.....</b>	<b>67</b>
<b>8.9. Demonstração de Resultados.....</b>	<b>68</b>
<b>8.10. Necessidades de Fundo de Maneio .....</b>	<b>69</b>
<b>8.11. Mapa de Cash Flows .....</b>	<b>70</b>
<b>8.12. Avaliação da viabilidade .....</b>	<b>71</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>79</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Diagrama do modelo ETHOS para definição de situações de sem-abrigo e exclusão habitacional.....	2
Figura 2: ETHOS – <i>European Typology of Homelessness and Housing Exclusion</i> .....	4
Figura 3: Cadeia de Valor da ReViver.....	45
Figura 4: Análise SWOT da ReViver.....	48
Figura 5: Objetivos da ReViver.....	51
Figura 6: Organograma da ReViver.....	57
Figura 7: Plano de implementação da ReViver.....	59
Figura 8: Pressupostos da análise financeira.....	61

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Beneficiários de processos familiares com problemática Sem-Abrigo por centro distrital.....	8
Gráfico 2: Produto Interno Bruto e Procura Interna em Volume.....	19
Gráfico 3: Género.....	82
Gráfico 4: Faixa Etária.....	82
Gráfico 5: Nacionalidade.....	83
Gráfico 6: Cidade de última habitação.....	83
Gráfico 7: Tem algum familiar na mesma situação.....	84
Gráfico 8: Há quanto tempo se encontra sem abrigo.....	84
Gráfico 9: Tem algum tipo de dependência/vício.....	85
Gráfico 10: Tem acesso a pelo menos duas refeições por dia.....	85
Gráfico 11: Qual é, em média, o seu rendimento mensal.....	86
Gráfico 12: De onde provêm os rendimentos.....	86
Gráfico 13: Gostava de deixar as ruas, ir viver para uma habitação com condições e ter um emprego.....	87

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Taxa de crescimento do Emprego.....	20
Tabela 2: Matriz VRIO.....	46
Tabela 3: Previsão Anual de Volume de Negócios.....	64
Tabela 4: Previsão Anual de CMVMC.....	65
Tabela 5: Previsão Anual de Fornecimentos e Serviços Externos.....	66
Tabela 6: Previsão Anual de Gastos com Pessoal.....	67
Tabela 7: Resultados Líquidos dos Períodos.....	69
Tabela 8: Necessidades de Fundo de Maneio.....	70
Tabela 9: <i>Cash Flows</i> Acumulados.....	71
Tabela 10: Volume de Negócios – Cenário Realista.....	88
Tabela 11: Volume de Negócios – Cenário Otimista.....	88
Tabela 12: Volume de Negócios – Cenário Pessimista.....	88
Tabela 13: CMVMC – Cenário Realista.....	89
Tabela 14: CMVMC – Cenário Otimista.....	89
Tabela 15: CMVMC – Cenário Pessimista.....	89
Tabela 16: FSE – Cenário Realista.....	90
Tabela 17: FSE – Cenário Otimista.....	90
Tabela 18: FSE – Cenário Pessimista.....	91
Tabela 19: Gastos com Pessoal – Cenário Realista.....	92
Tabela 20: Gastos com Pessoal – Cenário Otimista.....	93
Tabela 21: Gastos com Pessoal – Cenário Pessimista.....	94
Tabela 22: Investimentos e Depreciações – Cenário Realista.....	95
Tabela 23: Investimentos e Depreciações – Cenário Otimista.....	95
Tabela 24: Investimentos e Depreciações – Cenário Pessimista.....	95
Tabela 25: Demonstração de Resultados – Cenário Realista.....	96
Tabela 26: Demonstração de Resultados – Cenário Otimista.....	96
Tabela 27: Demonstração de Resultados – Cenário Pessimista.....	97
Tabela 28: Necessidades de Fundo de Maneio – Cenário Realista.....	98
Tabela 29: Necessidades de Fundo de Maneio – Cenário Otimista.....	98
Tabela 30: Necessidades de Fundo de Maneio – Cenário Pessimista.....	99
Tabela 31: Mapa de <i>Cash Flows</i> – Cenário Realista.....	100

Tabela 32: Mapa de <i>Cash Flows</i> – Cenário Otimista.....	100
Tabela 33: Mapa de <i>Cash Flows</i> – Cenário Pessimista.....	100
Tabela 34: Avaliação do Projeto – Cenário Realista.....	101
Tabela 34: Avaliação do Projeto – Cenário Otimista.....	101
Tabela 34: Avaliação do Projeto – Cenário Pessimista.....	101
Tabela 36: Preços de publicidade por segundos.....	102

## Índice de Anexos

Anexo 1: Questionário.....	79
Anexo 2: Resultados do estudo de mercado.....	82
Anexo 3: Volume de Negócios.....	88
Anexo 4: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	89
Anexo 5: Fornecimentos e Serviços Externos.....	90
Anexo 6: Gastos com pessoal.....	92
Anexo 7: Investimentos e Depreciações.....	95
Anexo 8: Demonstração de Resultados.....	96
Anexo 9: Necessidades de Fundo de Maneio.....	98
Anexo 10: Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais.....	100
Anexo 11: Avaliação do Projeto.....	101
Anexo 12: Tabela de preços de publicidade da TVI.....	102

## Lista de Abreviaturas

FEANTSA: Federação Europeia das Organizações Nacionais que Trabalham com os Sem-Abrigo

ETHOS: European Typology of Homelessness and Housing Exclusion

ENIPSSA: Estratégia Nacional para a Integração de Pessoas em Situação Sem Abrigo

NPISA: Núcleo de Planeamento e Intervenção Sem-Abrigo

GIMAE: Grupo de Implementação, Monitorização e Avaliação da Estratégia

IPSS: Instituições Particulares de Solidariedade Social

IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

CASA: Centro de Apoio ao Sem Abrigo

OTLIS: Operadores de Transportes da Região de Lisboa

INFARMED: Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde

DICAD: Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências

ARSLVT: Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo

IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional

IRC: Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IRS: Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IVA: Imposto sobre o Valor Acrescentado

PIB: Produto Interno Bruto

VN: Volume de Negócios

CMVMC: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

FSE: Fornecimentos e Serviços Externos

DR: Demonstração de Resultados

NFM: Necessidades de Fundo de Maneio

## Sumário Executivo

Embora a sociedade se encontre em constante evolução e desenvolvimento, associado ao facto de Portugal ser, entre tantos outros, um país desenvolvido e modernizado, existem no entanto problemas que continuam a não conseguir ser ultrapassados. A temática social dos indivíduos em situação de sem-abrigo é um exemplo disso mesmo, tanto em Portugal como no mundo. Surgirá então neste sentido a ReViver. Não apenas com a intenção de ajudar esta fração populacional a sobreviver nestas circunstâncias, mas sim com o objetivo de lhes possibilitar uma nova oportunidade, culminando numa completa mudança de estilo de vida.

Para a elaboração deste plano de negócio, começou por se realizar uma revisão da literatura no sentido de perceber na integra o fenómeno e a sua extensão nos países desenvolvidos, mais concretamente na zona a atuar, Lisboa, Portugal. Sendo este um problema transversal ao mundo desenvolvido, através desta análise foi possível ser detetado o *gap* existente no mercado nacional, isto é, a falta de projetos capazes de reinserir a população sem-abrigo na sociedade através de um modelo integrado e multifacetado.

Neste sentido, este trabalho tem o objetivo de, passo a passo, descobrir e planejar os métodos mais eficazes para o desenvolvimento de um projeto com capacidade para reinserir de forma sustentável estas pessoas na sociedade. Como supracitado no resumo deste plano, a ReViver irá lançar um programa destinado a pessoas em situação de sem-abrigo, no qual irá disponibilizar aos seus utentes alojamento (num imóvel único e preparado para o projeto), acompanhamento especializado e um leque de serviços associados providenciados pelos parceiros da organização. O intuito será o de receber estas pessoas, acompanhá-las e prepará-las até ao momento em que estas estejam preparadas para serem reinseridas e totalmente autónomas.

Posteriormente a esta revisão de literatura e apresentada a ideia de negócio, foi realizada uma análise ao ambiente contextual e transaccional, de forma a obter conhecimento do panorama que irá envolver a organização. Esta última permitiu conhecer os *stakeholders*

e, principalmente, definir os futuros parceiros. Foi nesta fase que foi definido quais os operadores de mercado com os quais pretendemos estabelecer relações de forma a prosseguir a presente atividade, sendo esta uma das etapas mais cruciais, dada a importância das parcerias para o sucesso do projeto, assim como da Câmara Municipal de Lisboa.

Com o objetivo de conhecer e analisar o público-alvo do projeto realizou-se um estudo de mercado a ele dirigido, onde foi possível compreender as principais características deste grupo e concluir que, de facto, existe interesse, vontade e predisposição por parte dos potenciais utentes em ingressar num projeto com estas características. Posteriormente, através de uma análise interna, foi definida a cadeia de valor da organização e entendidos os pontos fortes com potencial para trazer vantagem competitiva sustentável à entidade: a junção de todo o programa num só local (imóvel) e as parcerias que se pretendem obter.

Foi ainda estudada a implementação da estratégia, tendo sido definido o *marketing-mix* e esclarecido que este programa não exigirá qualquer contrapartida financeira a quem o inicia, protelando essa remuneração para uma fase em que os utentes já se encontrem financeiramente estáveis. Para além disso, foi nesta fase que ficaram estipuladas as ações de comunicação que pretendem ser realizadas, não com o intuito de obter lucros, mas sim para recompensar os nossos parceiros pelas suas contribuições, dar a conhecer o projeto à população portuguesa e obter donativos e contribuições.

No que a recursos diz respeito, nesta fase ficou estabelecido o organograma da entidade, sendo esta formada por uma direção composta pelos dois fundadores da organização, João Jacob e Bernardo Batalha Reis, e cinco departamentos. Os recursos humanos da instituição serão constituídos apenas por voluntários que desejem contribuir para o projeto, sendo que será estabelecida uma equipa médica especializada para acompanhamento dos utentes, definidos gestores de departamentos formados nas respetivas áreas e ainda pessoas alocadas a diversas tarefas necessárias dentro das operações.

Por fim, foi realizado um estudo de viabilidade económico-financeira com o intuito de compreender se o projeto possuirá recursos suficientes para completar o seu desígnio com sucesso. Nesta análise foi possível concluir que contando apenas com o apoio financeiro

da Câmara Municipal de Lisboa, a instituição tem exequibilidade nas óticas realista (VAL de 30.286€) e otimista (VAL de 303.080€), o que transmite segurança e dá força à viabilidade e implementação do projeto. Por outro lado, o cenário pessimista apresentou valores negativos, o que revela que se não forem alcançadas as parcerias pré-definidas, será necessário obter mais financiamento do que o providenciado pela Câmara Municipal.

Face à abordagem anteriormente explanada, conclui-se que o presente projeto é viável. Embora se verifiquem obstáculos à progressão e ao bom desenvolvimento do presente projeto, afigura-se necessário salientar que o modelo integrado definido possui mercado onde atuar e potencial para alcançar o sucesso.

## 1. Revisão de Literatura

### 1.1. O fenómeno dos sem-abrigo: A dificuldade em definir

A definição e significado do termo sem-abrigo é ainda uma questão debatida nos dias de hoje. A verdade é que pouco tem sido feito nos últimos trinta anos para se chegar a um consenso internacional, mesmo tendo presente a importância que teria uma definição universal deste termo. A falta da mesma dificulta a obtenção de informação e produção de dados estatísticos importantes, o que representa um entrave para a tomada de decisões e ações políticas informadas relativas a esta temática (Amore, Baker e Howden-Chapman, 2011)<sup>1</sup>.

Já em 1992, Chamberlain e MacKenzie<sup>2</sup> salientaram a problemática dos governos irem ao encontro das necessidades da população sem-abrigo quando a definição e estatísticas estavam tão pouco claras e definidas.

Face à inexistência de uma definição universal do conceito, cada organização apresenta estudos com base em designações diferentes do termo “sem-abrigo”. Assim, as estatísticas produzidas são díspares e acabam por, na maioria das vezes, revelar mais acerca das entidades que as produziram do que do fenómeno efetivamente estudado (Hutson e Liddiard, 1992)<sup>3</sup>.

Consequentemente, as estatísticas relativas a pessoas sem-abrigo são muito limitadas ou até mesmo inexistentes em muitos países, sendo que a falta de definição universalmente aceite não permite que existam referências ou comparações credíveis entre nações. Tendo em conta este quadro, a FEANTSA<sup>4</sup> (Federação Europeia das Organizações Nacionais que Trabalham com os Sem-Abrigo) e o *European Observatory on Homelessness*

1 Amore, K., Baker, M. & Howden-Chapman, P. (2011) The ETHOS Definition and Classification of Homelessness: An Analysis. *European Journal of Homelessness*, 5(2): 19-37.

2 Chamberlain, C, & MacKenzie, D. (1992) Understanding Contemporary Homelessness: Issues of Definition and Meaning. *Australian Journal of Social Issues*, 27(4): 274-297.

3 Hutson, S., & Liddiard, M. 1994. *Youth homelessness: The construction of a social issue*. London: Macmillan.

4 A FEANTSA é uma organização europeia que visa a integração dos sem-abrigo na sociedade, tendo como primordial objetivo o fim desta problemática no seio europeu. De forma a desenvolver o âmbito da sua atividade, intervém junto das instituições europeia e dos governos regionais, sendo de denotar que esta organização é apoiada por uma instituição europeia - a Comissão Europeia.



Da análise do diagrama podemos verificar que Edgar divide, através dos três domínios, as diversas situações em sete categorias. Estas podem ser agrupadas em três agregados diferentes: a população em situação sem-abrigo (números 1 e 2 da Figura 1, exclusão dos domínios legal e social); população a viver em exclusão habitacional (números 3, 4, 5, 6 e 7 na Figura 1) e população a viver em alojamentos adequados (espaço em branco na Figura 1).

Na opinião de Amore, Baker e Howden-Chapman (2011), a definição de sem-abrigo está em estreita relação com estes três domínios conceptuais, uma vez que estes dizem respeito a elementos essenciais para as condições mínimas de vida de um ser humano. Porém, os autores defendem que seria mais correto que o indivíduo sem-abrigo fosse aquele que estivesse excluído de quaisquer dois dos três domínios, independentemente de quais fossem. Segundo a perspetiva destes dois autores, o domínio físico não possui menor importância, isto é, não é menos essencial do que os outros dois domínios apresentados.

Como pudemos observar pela Figura 1, existem 7 categorias de sem-abrigo e de exclusão habitacional, o que levou à criação da Tipologia ETHOS, que podemos observar abaixo na Figura 2. Este esquema contém as sete categorias existentes e esmiúça cada uma das diferentes situações e os seus domínios. Como referido anteriormente, para Edgar (2009), as primeiras duas categorias da tipologia representam situações de sem-abrigo, pela exclusão dos domínios social e legal, considerando-os situações *rooflessness* e *houselessness*. As restantes cinco categorias representam as situações de exclusão habitacional, sendo que esta verifica-se pela falta de um dos domínios ou de dois simultaneamente, desde que não esteja em causa o domínio social e o legal, uma vez que neste caso será considerado sem-abrigo. Salienta-se, mais uma vez, que na visão de Amore, Baker e Howden-Chapman (2011), as categorias 3 e 4 deveriam ser consideradas, também elas, situações de sem-abrigo, e não de circunstâncias de exclusão social.

**Figura 2: ETHOS – European Typology of Homelessness and Housing Exclusion**

Conceptual Category	Operational Category	Physical Domain	Legal Domain	Social Domain
<b>Homelessness</b>	1 <b>Rooflessness</b>	No dwelling (roof)	No legal title to a space for exclusive possession	No private and safe personal space for social relations
	2 <b>Houselessness</b>	Has a place to live, fit for habitation	No legal title to a space for exclusive possession	No private and safe personal space for social relations
<b>Housing exclusion</b>	3 <b>Insecure and inadequate housing</b>	Has a place to live (not secure and unfit for habitation)	No security of tenure	Has space for social relations
	4 <b>Inadequate housing and social isolation within a legally occupied dwelling</b>	Inadequate dwelling (unfit for habitation)	Has legal title and/or security of tenure	No private and safe personal space for social relations
	5 <b>Inadequate housing (secure tenure)</b>	Inadequate dwelling (dwelling unfit for habitation)	Has legal title and/or security of tenure	Has space for social relations
	6 <b>Insecure housing (adequate housing)</b>	Has a place to live	No security of tenure	Has space for social relations
	7 <b>Social isolation within a secure and adequate context</b>	Has a place to live	Has legal title and/or security of tenure	No private and safe personal space for social relations

Fonte: Adaptado de Edgar (2009)

A Organização das Nações Unidas – *Statistics Division of the Department of Economic and Social Affairs* – no último estudo mundial que realizou sobre esta temática, tendo consciência da questão existente relativa à definição do termo, olhou para esta problemática adotando uma definição por ela proposta. Assim, foram considerados sem-abrigo “*aqueles que carregam consigo os seus escassos pertences enquanto dormem nas ruas, em qualquer sítio aleatório*”. Relativamente ao que consideram ser um alojamento adequado, esta organização defende que é insuficiente ter uma estrutura com quatro paredes e um teto, sendo necessário, no mínimo, que a pessoa tenha legalmente posse da instalação onde pernoita e que esta seja adequada, acessível, próxima de serviços e culturalmente adequada. A organização estimou ainda, em 2015, que existem aproximadamente cem milhões de pessoas sem-abrigo e mais de mil milhões de pessoas a viver em alojamentos inadequados por todo o mundo. (Organização das Nações Unidas, 2005)

As causas e fatores que são considerados como contributo para o aumento do fenómeno dos sem-abrigo são vários e difíceis de identificar, dada a complexidade do tema. Entre outros, incluem-se a falta de alojamentos acessíveis, a especulação imobiliária, propostas para investimentos em terrenos, privatização dos serviços públicos, conflitos étnicos e

armados, mau planeamento de urbanizações e ainda desigualdade de preços de terrenos nas áreas urbanas e rurais (Organização das Nações Unidas, 2005).

## 1.2. A temática “sem-abrigo” em Portugal

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística em 2017, Portugal tinha até à data 10.291.027 residentes no território nacional, sendo que cerca de 94,58% residia no continente e os restantes 5,42% nos Arquipélagos dos Açores e Madeira. No continente, observa-se uma grande tendência para a litoralização e a bipolarização das cidades de Lisboa e Porto.

Nos últimos anos Portugal viveu fases controversas, sendo que tal afetou diretamente a população nas mais variadas formas. Segundo dados da Pordata e do Instituto Nacional de Estatística, a taxa de desemprego chegou a atingir os 16,2% em 2013, depois de um crescimento constante da mesma durante doze anos. Desde 2013, este indicador tem vindo a diminuir e no primeiro trimestre deste ano situou-se nos 6,8%. Ademais, a esperança média de vida tem vindo a aumentar ao longo dos anos (80,8 anos em 2016), tal como o índice de envelhecimento que atingiu os 153,2% em 2017, demonstrando o peso cada vez maior da população idosa relativamente à faixa etária mais jovem.

Tendo em conta a dificuldade a nível mundial em definir um conceito aceite universalmente, a Estratégia Nacional para a Integração de Pessoas em Situação Sem Abrigo (ENIPSSA)<sup>6</sup> optou por definir como pessoa nesta situação aquela que *“independentemente da sua nacionalidade, origem racial ou étnica, religião, idade, sexo, orientação sexual, condição socioeconómica e condição de saúde física e mental, se encontre: sem teto, vivendo no espaço público, alojada em abrigo de emergência ou com paradeiro em local precário; ou sem casa, encontrando-se em alojamento temporário destinado para o efeito”* (ENIPSSA, 2017).

Um estudo realizado em 2009 pelo Instituto da Segurança Social identificou 2.133 indivíduos em situação de sem-abrigo em Portugal, sendo que 922 destes se encontravam, efetivamente, a dormir na rua. O instituto aferiu ainda que 63% destas pessoas se

<sup>6</sup> A ENIPSSA é uma estratégia nacional dirigida à prevenção, intervenção e acompanhamento às pessoas em situação de sem-abrigo, com vista à sua efetiva integração, tendo sido criado um grupo de trabalho em 2007 para o devido efeito.

encontravam nas duas maiores cidades do país, Lisboa e Porto, sendo que 82% dos sem-abrigo tinham nacionalidade portuguesa, 82% eram homens e 60% tinham idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos. Por fim, foi concluído que 28% dos sem-abrigo em território português tinha adição por drogas, 19% sofria de alcoolismo e 11% tinha problemas do foro psicológico (FEANTSA, 2019).

Mais recentemente, num estudo realizado pelo Núcleo de Planeamento e Intervenção Sem-Abrigo (NPISA), os serviços de ação social registaram, em 2016, um total de 4.003 fichas de sem-abrigo ativos. Através da Assistência Médica Internacional, verifica-se uma evidência estatística de que entre 2008 e 2013 o número de sem-abrigo que esta instituição ajudou aumentou cerca de 16%. Este aumento na procura por ajuda junto desta instituição justifica-se pelo aumento da pobreza, desemprego e redução de benefícios sociais, fruto da crise em que Portugal se encontrava. A verdade é que as medidas de austeridade impostas por organismos europeus colocaram os problemas sociais em segundo plano, como é o caso dos sem-abrigo, e obrigaram a cortes e reduções nos apoios sociais (FEANTSA, 2017).

Conforme verificamos, vários estudos foram realizados em Portugal, sendo possível obter uma visão aproximada da realidade factual. No entanto, as instituições prestadoras de serviços à população sem-abrigo concordam que estes estudos não espelham na totalidade a realidade do fenómeno e que a população a viver nesta situação é maior do que os estudos indicam (FEANTSA, 2017).

#### 1.2.1. O fenómeno em Lisboa

A capital de Portugal, Lisboa, é a cidade com maior densidade populacional do país. A sua área metropolitana albergava, em 2017, 2.827.514 pessoas, enquanto que o concelho de Lisboa, mais particularmente, tinha 505.526 residentes. Destes habitantes, cerca de 55,22% são do sexo feminino. Nesta amostra populacional, é possível observar-se os sinais do envelhecimento da população, uma vez que o índice de envelhecimento do concelho (179,8%) é superior ao da média do país (153,2%). Para além disto, Lisboa é o concelho do país com maior índice de dependência de idosos (50,9%), bem acima da média nacional de 32,9%, reiterando esta tendência de envelhecimento da cidade (Pordata, 2017).

Por outro lado, Lisboa apresenta ainda uma outra problemática que acaba por afetar em larga escala a sua população, nomeadamente, o valor a que estão a ser transacionadas as habitações. O mercado imobiliário tem vindo gradualmente a alcançar valores muito inflacionados no país e, em particular, o distrito de Lisboa acaba por ser o expoente máximo deste fenómeno. A título exemplar, o valor médio dos prédios transacionados no concelho de Lisboa (436.176€) está a atingir valores quatro vezes mais elevados do que os da média nacional (107.281€) (Pordata, 2017).

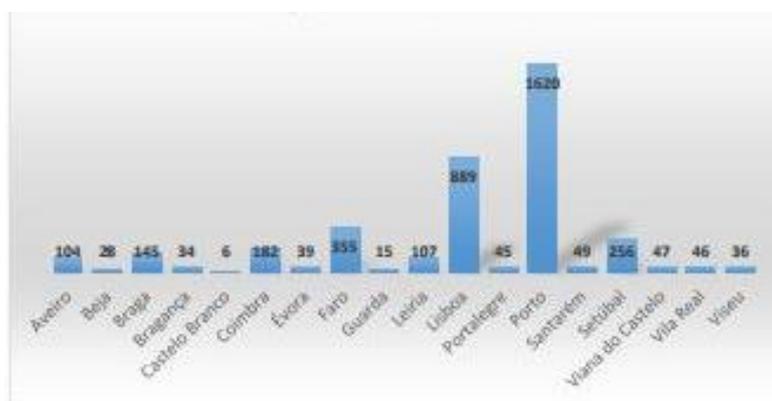
O mercado imobiliário em Portugal é muito atrativo para os investidores estrangeiros, uma vez que os custos de transação são reduzidos quando comparados com outros países europeus. De facto, não se verificam restrições à aquisição de propriedade para estrangeiros e o governo ainda adotou medidas para incentivar este mesmo investimento. Com estas medidas e incentivos, o investimento estrangeiro aumentou e contribuiu para o incremento exponencial dos preços do mercado imobiliário, particularmente em Lisboa, o que representou uma subida de preços a nível nacional de 9,5% em 2018, um dos maiores aumentos na Europa. Estas e outras medidas foram tomadas com o intuito de retirar o país da situação precária em que se encontrava e muitas sob ordem e alçada da Troika. No entanto, se por um lado estas medidas foram necessárias para o aumento do PIB e para cumprir o acordo realizado pelo governo com a Troika, por outro, os cortes nos apoios sociais incrementaram as necessidades de uma parte da população que não conseguiu suportar os custos da política imposta (FEANTSA, 2019).

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa realizou em 2015 uma contagem de indivíduos sem-abrigo na capital portuguesa. A conclusão obtida neste apuramento foi de que existia um total de 818 sem-abrigo, encontrando-se 431 destes a dormir nas ruas (52,7%) e 387 em abrigos noturnos (47,3%). O perfil dos sem-abrigo da cidade de Lisboa foi descrito como sendo, na sua maioria, homens portugueses, solteiros e sem qualquer fonte de rendimento (FEANTSA, 2017).

Segundo dados estatísticos, a capital portuguesa era, em 2016, o segundo distrito com maior número de sem-abrigo do país. Os números do estudo realizado pelo NPISA mostraram que Lisboa tinha 889 casos de pessoas em situação de sem-abrigo, sendo que

o Porto, distrito mais preocupante do país, tinha quase o dobro da contagem de Lisboa (1620 pessoas) (FEANTSA, 2017).

**Gráfico 1: Beneficiários de processos familiares com problemática Sem-Abrigo por centro distrital**



Fonte: Adaptado de FEANTSA (2017)

Em 2017, os NPISA detetaram 2051 pessoas em situação de sem-abrigo no distrito de Lisboa (este aumento justifica-se pelo alargamento dos critérios da definição de sem-abrigo), sendo que apenas cerca de 16,3% não tinha um teto para dormir (334 pessoas), e as restantes 1.717 viviam em quartos de instituições. Estes dados mostraram uma melhoria das estatísticas de 2015 onde, segundo esta instituição, existiam 629 indivíduos sem-abrigo a dormir nas ruas da cidade (Diário de Notícias, 2017).

### 1.3. O combate ao problema em Portugal

Apesar de se estimar que a maior parte da população em situação de sem-abrigo não viva nas ruas, mas sim em situações de insegurança habitacional, risco de despejo ou com mais de 60% do seu rendimento destinado a custos de alojamento, as políticas governamentais têm, cada vez mais, a preocupação de lançar estratégias de combate à pobreza e abordar os problemas básicos sociais relativos à saúde (Fitzpatrick-Lewis, Ganann, Krishnaratne, Ciliska, Kouyoumdjian e Hwang, 2011)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Fitzpatrick-Lewis, D., Ganann, R., Krishnaratne, S., Ciliska, D., Kouyoumdjian, F., & Hwang, S. (2011) Effectiveness of interventions to improve the health and housing status of homeless people: a rapid systematic review. **BMC Public Health**.

A primeira Estratégia Nacional para a Integração de Pessoas em Situação Sem Abrigo (ENIPSSA) foi criada em 2009, com duração até 2015. Esta tinha como objetivo a *“criação de condições que garantissem a promoção da autonomia das pessoas sem-abrigo, através da mobilização de todos os recursos disponíveis de acordo com o diagnóstico e as necessidades individuais, com vista ao exercício pleno da cidadania”*. Esta estratégia, pioneira nos países do “Sul da Europa”, colocou o foco no envolvimento de entidades públicas e privadas na conceção, implementação e monitorização de ideias e ações para esta temática e ainda possibilitou a criação de NPISA nos mais variados distritos do país (Diário da República nº 142/2017).

Feita a avaliação da primeira Estratégia em 2015, concluiu-se que, apesar das boas ideias e propostas, a implementação das mesmas não correu da melhor forma. Alguns erros foram cometidos, não sendo possível alcançar melhores resultados. Um exemplo da falta de eficiência deveu-se à inexistência de aval político, transparência na alocação de recursos e à débil implementação de procedimentos de monitorização e avaliação (FEANTSA, 2017).

A 25 de julho de 2017 foi publicada a mais recente ENIPSSA, sendo esta baseada em três objetivos: a promoção do conhecimento do fenómeno das pessoas em situação de sem-abrigo, informação, sensibilização e educação; o reforço de uma intervenção promotora da integração das pessoas sem-abrigo; e por fim, coordenação, monitorização e avaliação da estratégia aplicada (ENIPSSA, 2017).

Assente numa necessidade de rentabilização de recursos humanos, financeiros e com o intuito de evitar duplicação de respostas é, então, criada uma Comissão Interministerial, presidida pelo Ministro do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, composta por representantes de várias áreas setoriais, tendo como intuito de assegurar a definição, articulação e execução das políticas públicas. Esta comissão trabalha articuladamente com o Grupo de Implementação, Monitorização e Avaliação da Estratégias (GIMAE), formado por representantes das entidades públicas e privadas e que é coordenado e apoiado logística e administrativamente pelo Instituto da Segurança Social (Diário da República nº 142/2017).

<sup>8</sup> Este grupo visa o acompanhamento, monitorização e consultoria da ENIPSSA

Os NPISA devem ser criados quando o número de pessoas em situação de sem-abrigo, em determinado local, atinge uma dimensão significativa. Estes núcleos deverão ser coordenados pela Câmara Municipal e ser constituídos por um representante da mesma e das entidades ou organismos públicos em causa. As principais competências destes núcleos ao nível do planeamento são: a realização de diagnósticos locais; reconhecimento e mobilização de recursos para a resolução do problema; planeamento das atividades; identificação das carências de formação de equipas e programação das mesmas e ainda a elaboração de relatórios anuais. Ao nível da intervenção, as competências do núcleo são: a orientação das reuniões para análise e atribuição de ocorrências; promoção da articulação entre as várias entidades com o intuito da conjugação e rentabilização de recursos; monitorização dos métodos utilizados; certificação da articulação com equipas de controlo e avaliação externa; promoção de ações de sensibilização da temática à comunidade; contribuir para garantir a implementação e monitorização do ENIPSSA, centralizando a informação; articulação constante com o Núcleo Executivo do GIMAE (ENIPSSA, 2017).

Com as falhas na execução da primeira ENIPSSA, as entidades concluíram que o fenómeno dos sem-abrigo era tradicionalmente entendido como um problema social, mas que na verdade, mais do que isso, é um problema intimamente ligado à habitação e alojamento. Assim sendo, na segunda e atual estratégia (ENIPSSA 2017-2023), Portugal focou-se na habitação como resposta ao fenómeno, defendendo e procurando que as pessoas não vivam em habitações temporárias por longos períodos de tempo e que estas procurarem soluções para obterem uma habitação permanente, sendo este um importante passo para prevenir e reduzir os números de indivíduos sem-abrigo (FEANTSA, 2017).

Em 2009 foi criado em Lisboa um projeto que obteve resultados bastante satisfatórios. Esta intervenção, chamada “*Housing First*”, recebeu um financiamento inicial de 75.000€ e mais dois investimentos em 2011 e 2012, de 225.000€ e 423.159€ respetivamente. Este programa consiste em proporcionar a pessoas em situação de sem-abrigo o acesso a uma habitação individual, tendo como objetivo a ajuda na sua reinserção na sociedade. Os custos do arrendamento e consumos de água, eletricidade e gás são suportados pelo programa e os participantes contribuem com 30% do seu rendimento mensal para ajudas de custo nestes pagamentos. Para além de ser proporcionada uma habitação, existe todo

um acompanhamento e ajuda essenciais para que estas pessoas consigam recomeçar as suas vidas. Os resultados do “*Housing First*” têm sido muito razoáveis, sendo que, entre 85 a 90% dos participantes no programa se mantiveram nas habitações desde que o programa teve início (FEANTSA, 2017).

Segundo um estudo, programas que incluam a cedência de habitação como estratégia de intervenção podem trazer resultados satisfatórios no que diz respeito à saúde e à situação habitacional. Foi concluído, ainda, que é de extrema importância que estes programas com cedência de habitação sejam postos em prática com um modelo integrado, no qual seja possível ter acesso a um leque de serviços de suporte importantes para os utentes. Os programas que apresentam estes modelos integrados parecem obter melhores resultados e alcançar os objetivos propostos com mais efetividade (Fitzpatrick-Lewis, Ganann, Krishnaratne, Ciliska, Kouyoumdjian e Hwang, 2011).

A qualidade dos serviços para os sem-abrigo está longe do que é idealizado. Apesar de não haver legislações ou políticas integradas que definam a qualidade dos serviços, o rácio que se pretendia ter entre população sem-abrigo e *staff* era de cerca de 15 a 20 pessoas para cada membro do *staff*, porém, esse mesmo rácio situa-se atualmente entre as 30 e 40 pessoas por membro. As instituições que trabalham com estes indivíduos têm-se focado e esforçado no melhoramento da qualidade do serviço e das condições habitacionais, no entanto as dificuldades financeiras surgem como entrave ao alcance deste objetivo (FEANTSA, 2017).

Em 2015, foi lançado pela Câmara Municipal de Lisboa o Programa Municipal para a Pessoa Sem-Abrigo 2016-2018. Antes do início do programa, a cidade de Lisboa tinha uma rede de respostas constituída por dois Centros de Alojamento de Emergência com 307 vagas, oito Centros de Alojamento de Inserção com 247 vagas, cinco programas de resposta de inserção diurnas com 180 vagas, um Núcleo de Apoio Local com refeições para 50 pessoas, doze cacifos solidários e três Equipas Técnicas de Rua. Estes programas, criados pela Câmara Municipal de Lisboa ou por outras instituições em protocolo com a mesma são suportadas maioritariamente pelo município. No planeamento inicial, a Câmara Municipal pretendia financiar todas as instituições, ao longo dos três anos do programa, com um total de 4.645.000€, numa média de 1.548.000€ por ano investidos no combate ao sem-abrigo no distrito de Lisboa (Câmara Municipal de Lisboa, 2017).

O principal objetivo da Câmara Municipal de Lisboa no que concerne à população sem-abrigo passa por alcançar a inexistência de indivíduos a dormir nas ruas da cidade. Para isso, o município pretende aumentar as vagas existentes de respostas de alojamento que permitam a saída da “condição de sem-abrigo” e reinserir estas pessoas na sociedade. (Câmara Municipal de Lisboa, 2017).

#### 1.4. As Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS

A 25 de Fevereiro de 1883, através do Decreto-Lei nº 119/83, foi aprovado o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, tendo este conceito surgido, pela primeira vez, na Constituição de 1976. Há mais de 36 anos, a preocupação com os problemas sociais levou a que se definisse uma regulamentação para estas instituições que teriam como objetivo “*facultar serviços ou prestações de segurança social*”, como resposta aos problemas e necessidades dos cidadãos em situações mais carenciadas e vulneráveis.

Passadas cerca de três décadas, estas instituições são definidas como “*as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos*”. O número de IPSS cresceu exponencialmente ao longo dos anos e ganhou importância pública e económica no país, desempenhando um papel crucial nos domínios da segurança social, educação e saúde. Para além disso, estas organizações dinamizam as economias locais, não só pelos serviços que prestam como também pelos postos de trabalho que criam, tendo tido em 2014, a economia social, um peso de 5,5% no emprego remunerado em Portugal com cerca de 227 mil pessoas empregues (Decreto-Lei 172-A/2014).

As instituições que pretendem ser enquadradas como IPSS devem, no prazo de 60 dias desde a sua constituição, registar-se como tal perante a Direção Geral da Segurança Social. Estas entidades têm como objetivos apoiar crianças, jovens, famílias e idosos, protegendo na velhice, invalidez, doença, incapacidade, deficiência, dificuldade económica, falta de saúde ou de capacidade de trabalho, contribuindo ainda para a

educação e formação profissional dos cidadãos e ajudando na resolução de problemas habitacionais. O título de IPSS traz algumas vantagens fiscais associadas às entidades que se registam como tal, em especial a isenção ou redução das taxas contributivas, mediante alguns pré-requisitos, e os possíveis acordos ou parcerias de cooperação com o Estado (Segurança Social, 2019).

## 2. Apresentação da ideia

### 2.1. Identificação da oportunidade de negócio

Conforme explanado no capítulo anterior, o fenómeno dos sem-abrigo continua a ser um problema mundial nos dias de hoje. Em Portugal, em pleno século XXI, esta continua a ser uma realidade com a qual o país convive e teima em não conseguir abolir. Em 2016, existiam 4.003 fichas de pessoas em situação sem-abrigo no país, sendo que apenas uma minoria destes vivia nas ruas.

Como referido anteriormente, em Portugal viveu-se uma crise financeira que acabou por ter repercussões a vários níveis. De facto, devido a esta fase de carência económica, verificou-se um aumento desenfreado da taxa de desemprego, o aumento da classe baixa, sendo que se verificou, ainda, um corte nos apoios sociais. Assim, denotou-se aumento de número de pessoas sem abrigo no país, resultante das carências sociais económicas que se viviam à data.

Nos dias de hoje, já ultrapassada essa fase difícil da história nacional, são outros os fatores que contribuem negativamente para este fenómeno. Tendo presente o fenómeno da especulação imobiliária e os valores elevadíssimos que este mercado está a atingir, em particular em Lisboa e Porto e sendo que as habitações estão financeiramente fora de alcance para uma parte da população, verifica-se um aumento do problema social, aqui em análise.

A verdade é que este fenómeno persiste nos dias de hoje e, apesar dos esforços para procurar prevenir e minimizar o mesmo, é necessário fazer mais e melhor. Na capital portuguesa, cidade onde se pretende iniciar e sediar este projeto, existiam em 2017 cerca de 2051 pessoas em situação de sem-abrigo, sendo que destas apenas 334 viviam

efetivamente nas ruas do distrito. Sendo Lisboa, segundo os estudos, o distrito do país com os valores mais preocupantes, a seguir ao Porto, a cidade tem vindo a ver crescer novos projetos, protocolos e instituições com o intuito de ajudar das mais variadas maneiras estas pessoas em condições adversas.

A cidade apresenta uma rede de respostas composta por várias instituições e protocolos que acabam por ajudar estas pessoas a sobreviver. Existem organizações focadas em apoiar estas pessoas nas mais variadas formas, umas através da disponibilização de alimentação ou habitação temporária, outras de apoio médico, psicológico ou profissional. Como foi dito anteriormente, são várias as instituições a apoiar esta minoria populacional em condições tão degradantes, porém, a grande maioria delas apenas as ajuda a sobreviver, não conseguindo dar-lhes uma nova oportunidade, uma nova vida.

No entanto, tendo em conta esta informação reunida, e previamente analisada, afigura-se necessário uma intervenção mais acentuada neste âmbito, uma vez que, segundo os dados recolhidos, o número de sem-abrigo em Lisboa, continua, nos dias de hoje, a ser extremamente elevado.

É neste ponto que se considera existir uma oportunidade de negócio, um *gap* que está a ser subaproveitado e que deve ser explorado. Apesar de já existirem na cidade dois projetos interessantes e capazes de ajudar estas pessoas a voltar a ter uma vida condigna, há espaço e oportunidade para lançar um programa ímpar para que providencie uma segunda oportunidade com a organização, orientação e sustentabilidade adequada. Não se pretende que este negócio seja apenas mais uma instituição que contribui, de alguma forma, para que estas pessoas sobrevivam. O foco principal e o objetivo primordial que este projeto se baseia é o de fazer a diferença com um plano distinto, isto é, a criação de uma organização que visa criar uma estrutura que esteja apta a dar uma nova vida aos sem-abrigo.

Lisboa tornou-se a cidade eleita para fundar este projeto pelas mais variadas razões. Em primeiro lugar denota-se que esta cidade é a capital do país e segunda cidade portuguesa com mais pessoas sem-abrigo, afigurando-se perentório uma intervenção neste sentido. Em segundo, é a cidade onde a especulação imobiliária é maior e onde os valores praticados pelo mercado nos últimos anos são mais elevados, o que tem contribuído muito negativamente para este fenómeno. Por fim, por razões de logística, é na capital que

residem os dois sócios do projeto e tendo em conta o que se pretende ser feito, a presença e a gestão no terreno destes será de extrema importância, uma vez que estamos perante uma organização em que a componente social e interativa é de extrema importância.

## 2.2. Apresentação da proposta de valor

Explicado o *gap* sob o qual se pretende atuar, pretendemos agora demonstrar a forma como a presente organização se propõe a fazê-lo. A ideia por detrás deste plano de negócios parte do objetivo de providenciar uma segunda oportunidade a pessoas que não conseguiram, por algum motivo, desenvolver a sua vida de acordo com os direitos e deveres que um cidadão normal deve e merece ter. Desta forma, o plano baseia-se na reinserção de pessoas em situação de sem-abrigo na sociedade, apoiando e orientando-os para que possam atingir o objetivo de voltar a ter uma vida autónoma, com habitação e emprego estável.

Assim, a nossa instituição pretende ter como sede um imóvel devoluto, proporcionado pela Câmara Municipal de Lisboa, que será completamente reabilitado e que se assumirá como Casa de todo o programa e a habitação onde todos os utentes iniciarão a sua caminhada. Vivendo num espaço comum, e embora existam zonas comuns, os outrora sem-abrigos terão um quarto individual para cada um ter a sua privacidade.

O programa ReViver terá um modelo integrado, através de diversas parcerias com instituições das mais variadas áreas que irão garantir que nada falte aos seus utentes, desde os produtos diários, a um leque de serviços de suporte associados, nomeadamente a alimentação, vestuário, higiene, cuidado pessoal, mobilidade ou formação. Este será um modelo onde, seja o que for que o utente precise, este terá um parceiro da instituição a quem se dirigir para satisfazer as suas necessidades.

Para além das parcerias, tendo em consideração o cariz do projeto e quem dele fará parte, o acompanhamento aos utentes será um dos pilares da nossa entidade. A ReViver terá do seu lado uma equipa médica formada por médicos voluntários de clínica geral, familiar, psiquiatria e psicologia, que acompanharão de perto cada um dos intervenientes no programa. Esta equipa irá ajudar os utentes em cada fase do processo, apoiando-os,

mantendo-os equilibrados, e preparando-os psicologicamente para as fases seguintes, até à sua autonomia total e saída triunfal do programa – a efetiva reinserção na sociedade.

O programa da ReViver é decomposto por várias fases, sendo que cada utente apenas seguirá para o seguinte patamar quando estiver efetivamente preparado para esse passo. Sabendo de antemão que as pessoas que entrarão neste projeto passaram por dias, meses ou anos muito complicados, temos consciência que a progressão do indivíduo no programa terá em consideração as necessidades de cada um. Assim, numa primeira fase, pretendemos que os utentes tenham acompanhamento psicológico de forma a que, atempadamente, seja possível reinseri-los na sociedade de forma sustentável. Por fim, pretende-se proporcionar-lhes um emprego, ensiná-los de novo a lidar e gerir o seu próprio dinheiro e prepará-los para as responsabilidades, deveres e burocracias que uma vida normal exige, para que aos poucos estes se tornem completamente autónomos e estejam prontos para seguir a sua vida de forma sustentada. Este é o desígnio da ReViver.

### 3. Análise de mercado

A presente organização tratar-se-á de uma IPSS, sendo uma organização de cariz social e, conseqüentemente, não terá como objetivo gerar lucros. No entanto, a interação com o meio envolvente é de extrema importância em qualquer instituição, tenha esta como objetivo gerar ou não lucro. Assim sendo, afigura-se necessário proceder a uma breve análise de mercado.

Para uma correta análise do mercado, deve ser realizado um estudo da envolvente contextual (comum a todas as organizações) e transacional (específica a cada setor). Posteriormente, analisaremos o setor específico onde nos pretendemos inserir, desenvolvendo melhor o estudo anteriormente executado na Revisão de Literatura, para de seguida terminarmos este capítulo com um estudo de mercado.

#### 3.1. Envolvente Contextual

O estudo da envolvente contextual representa a análise do mercado independentemente da indústria ou área em que a própria atua ou atuará. Assim sendo, este estudo é comum

a todas as organizações e deve ser realizado através da observação de quatro contextos diferentes:

- Contexto político-social;
- Contexto económico;
- Contexto sociocultural;
- Contexto tecnológico.

Apesar do pressuposto ser esta IPSS ser sediada em Lisboa, pelos vários motivos já mencionados, no médio/longo prazo pretende-se que esta venha a atuar noutros pontos do país. Posto isto, toda a análise de mercado que será executada terá como base Portugal.

#### 3.1.1. Contexto Político-legal

Enquanto país mais ocidental da Europa, Portugal é membro integrante da União Europeia desde 1 de janeiro de 1986, tendo o Euro como moeda oficial do país. O país conta no Parlamento Europeu com a representação de 21 Eurodeputados que, após as últimas eleições europeias, reforçou o poder do Partido Socialista. No próximo mandato, segundo a Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna, o Partido Socialista irá contar com 9 deputados no parlamento europeu, mais um do que anteriormente, enquanto que o Partido Social Democrata mantém as suas 6 vagas, apesar de ter obtido o pior resultado de sempre em eleições europeias.

Em 1910, Portugal foi instaurada a República Portuguesa, que pôs termo a quase um século de regime monárquico no país e a 25 de abril de 1974, através da “Revolução dos Cravos”, inicia-se o estado de direito democrático que ainda vivemos nos dias de hoje e que nos permite ter eleições livres. Portugal vive hoje num Estado de Direito Democrático, que se alicerça em direitos, liberdades e garantias previstas na Constituição da República Portuguesa.

Portugal pode ser considerado um país politicamente estável, sendo uma República Constitucional Unitária Semipresidencial com quatro órgãos de soberania: o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais. Dominado por uma partidocracia de dois partidos, o Partido Socialista e o Partido Social Democrata, estes têm vindo a dividir a tarefa de governar o país desde que foi instaurada a democracia.

Atualmente, o país é governado pelo Partido Socialista, com o Dr. António Costa como Primeiro-Ministro, encontrando-se a Presidência da República a cargo do Dr. Marcelo Rebelo de Sousa, do Partido Social Democrata.

As autarquias locais estabelecidas em Portugal são os municípios e as freguesias que, providas de órgãos representativos, buscam defender e contribuir para os interesses das respetivas populações. Enquanto país democrático, cabe à população da freguesia e município a eleição dos respetivos representantes, de quem pretendem que os represente e defenda os seus interesses e os da sua região.

Atualmente, Portugal é governado por um governo de esquerda, com o Partido Socialista e, mais particularmente, o Primeiro-Ministro Dr. António Costa ao leme. Este governo tomou posse a 26 de novembro de 2015, após a coligação entre o PSD e o CDS-PP ter vencido as eleições por maioria relativa, mas não ter obtido apoio suficiente do parlamento para entrar em funções. Assim, através de acordos entre o Partido Socialista e os partidos do Bloco de Esquerda, Partido Comunista Português e o Partido Ecologista “Os Verdes”, foi possível aprovar uma moção de rejeição do programa do governo eleito, não entrando este em funções e conseguindo à posterior o governo de esquerda tomar posse. Quatro anos volvidos, o Partido Socialista e o Dr. António Costa foram reeleitos no dia 6 de Outubro de 2019 e irão liderar o país até 2023.

Portugal viveu tempos de enorme dificuldade, com uma crise financeira que afetou o país das mais variadas formas. Em 2011, situação acabou por obrigar o país a recorrer a financiamento europeu, mais particularmente à Troika, composta pelo Banco Central Europeu, Comissão Europeia e Fundo Monetário Internacional, que obrigou o Estado Português a adotar as imposições impostas por esta. Ações, medidas e cortes foram feitos para que a estabilidade financeira do país pudesse voltar a ser alcançada que, com alguma dificuldade, reajustes, novos orçamentos e cortes pelo meio, permitiu a saída da Troika 3 anos depois. Volvida a Troika, o governo do Partido Social Democrata fica enfraquecido, uma vez que a contestação e insatisfação no país aumentou devido a tanta austeridade alegadamente necessária, sendo que em 2015 dá-se a mudança que até hoje vigora.

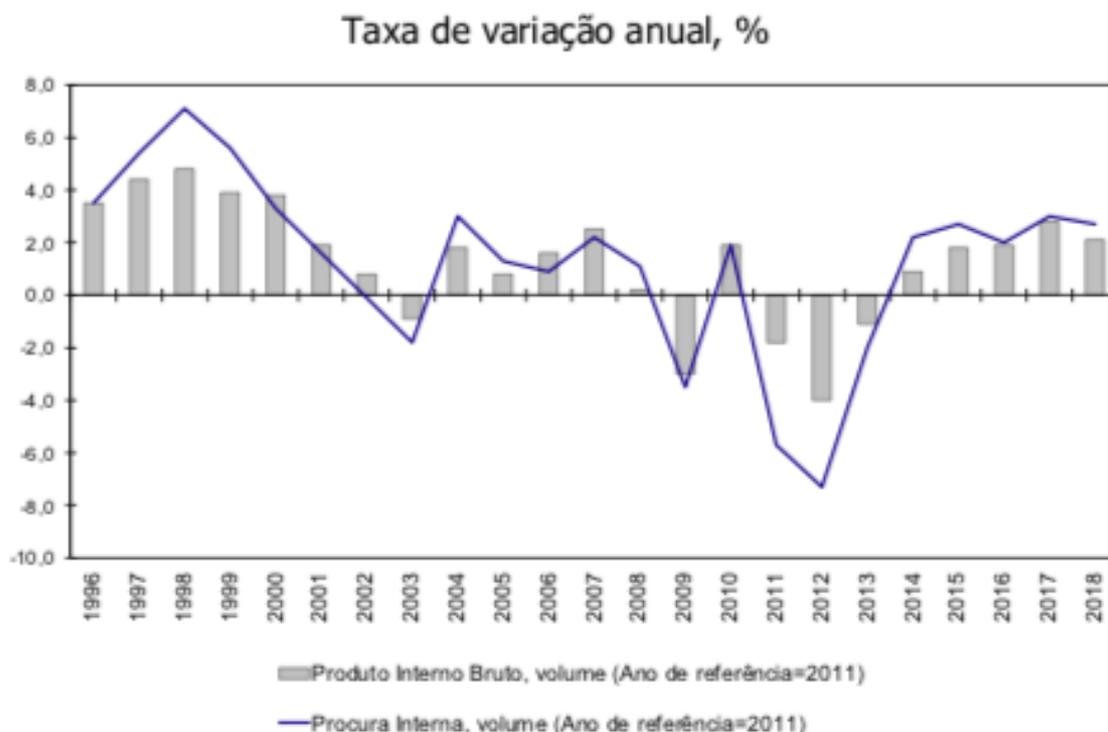
### 3.1.2. Contexto Económico

Os primeiros tempos da Troika em Portugal foram bastante conturbados, foram exigidos cortes, medidas e ações necessitaram de levar reajustes e revisões por aparentemente não terem tido o resultado pretendido. Numa fase mais avançada, os resultados começam realmente a aparecer e inicia-se uma recuperação que exigiu muito dos portugueses.

O Produto Interno Bruto do país tem vindo a registar evoluções desde 2014, como podemos observar pelo gráfico 2, após ter batido no fundo em 2012 com uma regressão na ordem dos 4% negativos. Desde 2014 que o PIB português tem vindo a apresentar taxas de variação positivas, aumentando de ano para ano e tendo no ano transato aumentado 2,1%, apesar de ter desacelerado ligeiramente face a 2017.

Assim como o PIB, a Procura Interna – soma da Despesa de Consumo Final e de Formação Bruta de Capital efetuada por residentes – também vem a registar taxas de variação positivas desde 2014, tendo registado no último ano um crescimento de 2,8%, ligeiramente inferior ao crescimento de 3,1% registado no ano 2017.

**Gráfico 2: Produto Interno Bruto e Procura Interna em Volume**



Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2019)

O consumo privado – Despesas de Consumo Final das Famílias Residentes e das Instituições Sem Fim Lucrativo ao Serviço das Famílias – em volume, aumentou 2,5% em 2018, ligeiramente acima dos 2,3% do ano anterior. O investimento tem também vindo a aumentar, apesar de, à semelhança de outros indicadores, ter desacelerado no último ano, com um crescimento de 5,6%, menor do que os 9,2% de 2017.

No que diz respeito às exportações e importações de bens e serviços, a taxa de crescimento de cada uma delas tem vindo a ser positiva nos últimos anos, o que significa que, pelo menos desde 2014, a cada ano que passa Portugal exporta e importa mais. Porém, o facto de a taxa de crescimento das importações ser constantemente mais elevada que a das exportações é pouco estimulante. No último ano, por exemplo, as exportações aumentaram 3,7%, enquanto que as importações 4,9%.

Como podemos observar pela tabela 2, a taxa de crescimento do Emprego Remunerado tem vindo a ter resultados positivos desde 2014. Depois de anos conturbados, o emprego tem vindo a aumentar ano após ano, tendo apenas desacelerado pela primeira vez neste último ano, depois de um crescimento fantástico de 3,6% em 2017. Em sentido inverso, como é suposto, a taxa de desemprego tem vindo a reduzir-se. Durante a crise a taxa de desemprego atingiu os 16,2%, em 2013, sendo que desde então esta tem vindo a retroceder e em 2018 atingiu os 7%. Estes indicadores são bastante animadores para o país e são resultado de muitas políticas, medidas e ações tomadas pelo governo português.

**Tabela 1: Taxa de crescimento do Emprego Remunerado**

<b>Anos</b>	<b>Emprego Remunerado</b>	<b>Taxa de Desemprego</b>
<b>2010</b>	-0,6	10,8
<b>2011</b>	-2,0	12,7
<b>2012</b>	-4,8	15,5
<b>2013</b>	-2,2	16,2
<b>2014</b>	2,0	13,9
<b>2015</b>	2,4	12,4
<b>2016</b>	2,4	11,1
<b>2017</b>	3,6	8,9
<b>2018</b>	2,9	7,0

Fonte: Adaptado de Instituto Nacional de Estatística (2019)

Segundo dados da Pordata, as taxas de juro para o crédito à habitação atingiram, no último ano, o valor mais baixo de sempre. Como mencionado anteriormente, quanto ao particular contexto do mercado imobiliário em Portugal, este vive atualmente uma fase de “extravagância”, o que acaba por prejudicar as pessoas mais carenciadas, que têm dificuldade em adquirir alojamento aos preços praticados. Não obstante, nunca foi tão barato obter um crédito à habitação no país, situando-se a taxa média anual no 1,41% em 2018.

No que diz respeito às empresas, também as taxas de juro para a obtenção de empréstimos têm vindo a reduzir-se ao longo dos anos, tendo no último ano a taxa de juro média anual ficado nos 2,78% para créditos até 1 milhão de euros (inclusive). Esta constante diminuição de taxa de juro acaba por, invariavelmente, funcionar indiretamente como mais um incentivo ao empreendedorismo e criação de emprego, podendo funcionar como uma motivação para o surgimento de novas empresas ou expansão de empresas existentes.

Por fim, uma vez que se pretende que a organização seja sediada na capital portuguesa, importa neste contexto económico salientar o que tem sido feito financeiramente pela Câmara Municipal de Lisboa na luta contra esta temática dos sem-abrigo. No Programa Municipal para a Pessoa Sem-Abrigo 2016-2018, o financiamento para os programas de apoio a sem-abrigo da cidade foi 4.645.000€, divididos pelos 3 anos. Para o próximo programa, de 2019 a 2021, o vereador dos Direitos Sociais Dr. Manuel Grilo já confessou que serão disponibilizados 5 milhões de euros pela Câmara Municipal de Lisboa para o combate ao sem-abrigo na cidade ao longo dos 3 anos, que serão divididos com base em diferentes critérios por casa instituição ou programa.

### 3.1.3. Contexto Sociocultural

Constituído por uma parte continental e duas regiões autónomas, os arquipélagos da Madeira e dos Açores, Portugal situa-se no extremo sudoeste da Europa. Com um clima mediterrâneo e uma comprida costa atlântica, o país é hoje um dos melhores destinos turísticos do mundo e tem vindo a arrecadar os mais diversos prémios na área.

Com cerca de 10.283.800 habitantes registados em 2018, para além de Portugal ter registado um decréscimo na população residente, é cada vez mais um país envelhecido, registando valores constantemente mais elevados na grande maioria dos indicadores de envelhecimento.

Com a evolução dos tempos, a mentalidade, hábitos e estilo de vida da população tem vindo a alterar-se. Vivemos numa era em que os jovens dão cada vez mais importância à obtenção de formação académica para assegurar um futuro mais risonho, iniciando tardiamente a sua vida profissional e tornando-se independentes progressivamente mais tarde. O conhecimento da importância do uso de métodos contraceptivos é hoje completamente diferente do que era antigamente, bem como a preocupação dos jovens com o seu futuro. Todas estas mudanças de mentalidade das gerações levam a alterações nos mais variados indicadores, especialmente nos da natalidade.

Atualmente, as mulheres têm o seu primeiro filho cada vez mais tarde, consequência dos fatores explanados anteriormente, mas principalmente pelo aumento da sua preocupação com a sua formação, respetivas carreiras profissionais e os custos associados à decisão. Em 2017, a idade média da mulher no nascimento do seu primeiro filho foi de 30,3 anos, sendo que este valor tem vindo a aumentar constantemente ao longo dos anos. A taxa bruta de natalidade também espelha todas as condicionantes anteriormente faladas e revela que, desde o ano 2000, esta taxa já reduziu 3,2%, situando-se no último ano nos 8,5%. Hoje, o número médio de filhos por mulher em idade fértil no país é de 1,41, o que tem sido insuficiente para garantir um saldo natural positivo, como veremos a seguir.

O saldo natural português foi negativo no ano 2018, uma vez que o número de nascimentos no país (87.020) foi inferior ao número total de óbitos de pessoas residentes em Portugal (113.000), o que naturalmente contribui para o que tem sido a redução da população residente em Portugal. Por outro lado, o saldo migratório revelou-se positivo nos últimos dois anos, depois deste saldo ter vindo a ser negativo desde 2011, o que significa que neste momento o país recebe mais imigrantes do que aqueles que vêm emigrar. Contudo, uma vez que o saldo natural se revelou mais pesado do que o migratório, ou seja, a diferença (negativa) entre os óbitos e os nascimentos é superior à diferença

(positiva) entre a imigração e emigração, o saldo total é negativo, o que resulta num decréscimo da população residente.

Nos últimos anos, a população tem vindo a dar cada vez mais importância a determinados problemas e a procurar contribuir para a resolução dos mesmos. A crescente preocupação com o meio ambiente é um claro exemplo, existindo atualmente a plena consciência de que as gerações têm vindo a prejudicar o planeta e que depende de cada ser humano continuar a fazer o mesmo ou procurar não poluir o meio ambiente e tomar ações que contribuam, ou pelo menos que não prejudiquem, o planeta.

Para além disto, tem-se assistido também a um aumento de importância dada à responsabilidade social, como é exemplo a problemática sobre a qual esta instituição se inserirá, os sem-abrigo. Este crescente cuidado por parte da população acaba por ser bastante positivo para entidades como a nossa, não só pela importância do voluntariado que, com a maior preocupação, existe em maior número, como pela forma como as empresas lidam com a responsabilidade social. O acréscimo de preocupação da população implica que, muitas vezes, estes já escolham empresas ou marcas com base na contribuição que as respetivas entidades fazem para o ambiente ou para as desigualdades sociais, e que, conseqüentemente, as instituições cada vez mais se associem, colaborem e ajudem as IPSS, para melhorar a sua imagem perante os consumidores.

#### 3.1.4. Contexto Tecnológico

O mundo está em constante evolução e a tecnologia tem, naturalmente, vindo a avançar ao longo dos anos, em particular nas últimas décadas, onde se tem assistido a uma evolução exponencial nas tecnologias. As evoluções tecnológicas estão presentes nas mais variadas áreas e, para além de irem permitindo aumentar cada vez mais a qualidade de vida das pessoas, também trouxeram mudanças importantes para o mundo empresarial. Estão constantemente a surgir novos métodos e tecnologias que possibilitam aumentar a produtividade, a eficiência e a eficácia, conseguindo ao mesmo tempo, na maioria das vezes, reduzir os respetivos custos. O investimento em novas tecnologias pode ser de extrema importância para as empresas que podem, com elas, diferenciar-se.

A *internet* é um grande exemplo, e talvez o mais importante, no que diz respeito a tecnologias, sendo praticamente impossível, hoje em dia, na sociedade em que vivemos, imaginarmos o mundo sem esta ferramenta. Atualmente, encontramos-nos à distância de um “*clic*” para aceder e trabalhar informação que pode vir do outro lado do mundo, sendo que esta ferramenta foi impulsionadora de tantas outras que utilizamos no nosso quotidiano. A *internet* é um mundo de possibilidade e é explorada pelas empresas das mais diversas formas, seja na área do marketing, que cada vez mais é feito através, ou até mesmo empresas que funcionam 100% online, sem espaço físico, só através de um *site* ou *app*.

As taxas de agregados domésticos e de empresas que têm ligação à *internet* têm vindo a aumentar constantemente, fruto da importância cada vez maior desta ferramenta no dia-a-dia das pessoas e das empresas. No espaço temporal de 15 anos, a percentagem de agregados com ligação à *internet* em casa aumentou 57,7%, uma vez que em 2003 apenas 21,7% dos agregados tinham acesso à ferramenta nas suas habitações e atualmente a taxa já se situa nos 79,4%, o que demonstra a importância atual da ferramenta. Já no que diz respeito às empresas, é de salientar o facto de que, atualmente, apenas 1,6% das empresas com 10 e mais pessoas ao serviço não têm ligação à *internet*.

Enquanto IPSS, a nossa instituição não tem como objetivo a obtenção de lucro, porém, pretendemos estar presentes na *internet* através de um *site* próprio e redes sociais. Esta opção prende-se com o facto de termos consciência da importância do mundo digital, sendo essencial a obtenção de parceiros, protocolos e voluntários para o programa, a presença na *internet* será um claro passo de aproximação aos *stakeholders*.

### 3.2. Envolvente Transacional

Com o estudo da envolvente transacional pretende-se analisar aquilo que interage com a empresa e com a indústria na qual a entidade está inserida, debruçando-se sobre os fatores e agentes que mais diretamente se irão relacionar com a empresa no seu dia-a-dia. Desta forma, nesta análise pretende-se explorar os diferentes *stakeholders* da instituição.

### 3.2.1. Stakeholders

Seja qual for o negócio existente, este é influenciado e influencia diversas pessoas e entidades. Os chamados *stakeholders* são, portanto, todos os interessados na empresa, direta ou indiretamente. No caso de uma IPSS como a nossa, os principais *stakeholders* que irão, de alguma forma, relacionar-se com a instituição serão: utentes; parceiros; voluntários; estado; sociedade;

A forma como se lida com os diferentes *stakeholders* é de extrema importância, sendo essencial perceber de que forma os influenciámos, de que forma estes nos influenciam, qual o poder que podem ter sobre a nossa instituição ou mercado, procurando sempre mantê-los satisfeitos.

#### 3.2.1.1. Uteses

Definir e conhecer o público-alvo para o qual uma empresa se destina é um dos primeiros passos aquando o planeamento de um qualquer negócio. É essencial defini-lo bem e conhecê-lo para poder adaptar-se a todas as suas necessidades. Mais uma vez, apesar desta instituição não ter fins lucrativos, será importante na mesma, nesta fase, definir sobre quem pretendemos atuar, quem pretendemos ajudar e perceber as suas diversas características e necessidades.

Ora, no presente caso, a instituição pretende atuar sobre o flagelo dos sem-abrigo e dar uma segunda oportunidade a quem vive nesta situação degradante. Porém, conforme referido anteriormente, verifica-se a problemática da definição do presente conceito sendo que por este motivo, iremos, seguidamente, definir sobre quem, exatamente, pretendemos atuar.

A Reviver terá como público-alvo, em primeira instância e com prioridade em relação às restantes, pessoas sem habitação, que vivam nas ruas do concelho de Lisboa, sem possibilidade económica para possuir ou arrendar um alojamento em condições. O projeto parte desta base, e para além desta, terá os seguintes critérios para a seleção de utentes:

- Vontade de ter uma nova oportunidade e de entrar no programa;
- Vontade de trabalhar;

- Ausência de dependências (drogas, álcool, jogo);
- Avaliação médica e psicológica.

Será realizada uma seleção de utentes, sendo esta uma componente extremamente importante no presente projeto, uma vez que se verificam diversos fatores que podem aumentar o risco do projeto falhar. Assim sendo, é essencial que quem integre o projeto demonstre efetivamente vontade de iniciar este percurso, dar uma volta à sua vida, estar disposto a trabalhar e a dar tudo de si para aproveitar esta oportunidade.

Relativamente a pessoas com adição por drogas, álcool ou jogo, a opção da Reviver passa por, numa primeira fase, reencaminhar os utentes para parceiros especializados (instituições de reabilitação públicas) que os ajudem na sua recuperação. Numa segunda fase, caso estes se demonstrem reabilitados, serão inseridos no projeto. A tentativa de integrar pessoas com estas dependências no programa sem estarem, primeiramente, reabilitadas, para além de poder comprometer o projeto e o sucesso dos restantes utentes, seria uma tentativa com baixas probabilidades de sucesso, uma vez que não teríamos possibilidades de ajudar estas pessoas a ultrapassar de forma especializada o seu problema de adição. Pretende-se, então, com este método, possibilitar os sem-abrigos com este problema reabilitarem-se num centro especializado para o efeito, sendo que numa primeira fase, e sem quaisquer custos, dada a parceria que pretendemos ter com estas instituições públicas. Numa fase mais avançada, após a entidade parceira nos dar uma avaliação positiva relativa à recuperação do utente, o utente será integrado no programa, sendo que será providenciado um acompanhamento especial ao longo do mesmo por parte de psicólogos voluntários especializados.

No que diz respeito ao último critério de seleção, a Reviver terá uma equipa de voluntários formada por médicos das áreas de clínica geral e familiar, juntamente com psicólogos, que será responsável por efetuar avaliações médicas e psicológicas aos candidatos ao programa e dar o seu parecer relativamente a este critério. Pretende-se com esta multidisciplinidade dos vários especialistas que a nossa entidade terá, perceber a aplicabilidade e viabilidade destes candidatos para a sua inclusão neste programa de reinserção social.

Assim, salienta-se que a prioridade será dada a quem efetivamente vive na rua e que, para uma boa funcionalidade do espaço e sucesso do projeto, haverá requisitos que terão de ser cumpridos antes do ingresso dos utentes no programa. O primeiro requisito será, então, a inequívoca vontade de mudança de vida e de fazer parte desta ideia, com plena consciência de que existirão direitos, deveres e obrigações inerentes. Ademais, conforme salientado previamente, fará parte desta seleção, uma avaliação médica dos estados físico e psicológico de cada candidato, onde se realizarão testes médicos para o despiste de patologias ou dependências existentes, com o especial foco em doenças infectocontagiosas ou do foro psiquiátrico, sendo da responsabilidade da equipa médica especializada a emissão do parecer final relativo à admissão do candidato.

Em suma, por acreditarmos que todas as pessoas merecem iguais oportunidades, não se realizarão triagens com base na idade, género, raça ou outros critérios que não sejam unicamente com o objetivo de criar harmonização entre os beneficiários do projeto.

#### *3.2.1.2. Parceiros*

A Reviver pretende diferenciar-se das restantes instituições de apoio social por, primeiramente, não pretender apenas ajudar os sem-abrigo a sobreviver, mas sim oferecer-lhes uma segunda oportunidade, procurando reinseri-los na sociedade. Em segundo, a nossa entidade pretende marcar a diferença nos mais ínfimos pormenores, com um programa delineado para acompanhar os utentes desde a fase de candidatura à sua total independência, com um acompanhamento pessoal especializado e com parcerias que de uma maneira simbiótica suprimam e satisfaçam as necessidades tanto da Reviver como dos utentes que dela fazem parte integrante, sem nunca esquecer os parceiros que para esta ideia contribuíram.

Com isto pretende-se então formar uma instituição de solidariedade social distinta das demais existentes (sem desfazer nem desvalorizar as mesmas) através da concentração num só espaço de tudo o que é necessário à reinserção do nosso público-alvo, incluindo todas as parcerias indispensáveis a cada passo dado pelos nossos utentes. Não nos preocuparemos com as temáticas individualmente, mas sim como parte integrante de um projeto que como já foi explicado anteriormente pretende que os seus beneficiários se

tornem em seres totalmente independentes em todas as áreas da sua vida, sem nunca descurar o acompanhamento que estes terão na vivência pós-reabilitação.

Para isto, será indispensável uma rede de parceiros dispostos a associarem-se e a contribuir para o projeto, uma vez que necessitamos de parcerias nas mais diversas áreas como:

- Construção
- Mobiliário e eletrodomésticos
- Alimentação
- Água, luz e gás
- Mobilidade
- Retalho
- Vestuário e cuidado pessoal
- Saúde
- Reabilitação de dependências e adições
- Formação

### Construção

Uma vez conseguida uma propriedade para funcionar como sede, centro de operações e casa da instituição, esta estará em condições inabitáveis, o que exigirá um grande trabalho nesta área da construção para restaurar e preparar a casa da nossa organização. Para isto, a ReViver pretende ter vários parceiros:

- VazConstrói
- “Querido, mudei a casa!”
- “Just a Change”
- Faculdades do conselho de Lisboa.
- Leroy Merlin

### **VazConstrói**

Criada em 1995, a VazConstrói S.A. tem vindo cada vez mais a afirmar-se no mercado da construção civil, tendo no ano transato sido distinguida pelo Instituto de Apoio às

Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) com o prémio de PME Líder 2018 no que diz respeito à qualidade do desempenho de perfil de risco. Esta escolha surge pelo facto de um dos sócios da nossa instituição conhecer o fundador e dono da empresa VazConstrói e pretende-se com esta parceria obter não só materiais e mão de obra, mas principalmente conhecimento e experiência que se disponibilize a orientar voluntários na restauração do imóvel.

### **“Querido, mudei a casa!”**

O programa televisivo que se dedica à renovação de habitações de pessoas com uma situação financeira complicada e onde, muitas vezes, as condições mínimas não estão reunidas existe desde 2004. Normalmente, num período de 48 horas esta equipa renova uma divisão à escolha dos participantes que surpreendem algum familiar ou amigo seu, sendo que toda a mão de obra, materiais e mobílias são oferecidas pelo programa.

O “Querido, mudei a casa!” tem, no seu espaço de candidaturas, um espaço especial dedicado a instituições particulares de solidariedade social que pretendam receber a sua ajuda. Assim, a ReViver pretende candidatar-se e, mais do que isso, fazer tudo o que for possível para motivar o programa a ajudar-nos a restaurar aquela que será a nossa Casa, procurando que o acordo de parceria cubra a renovação de todo o imóvel porém, se isso não for possível, toda a ajuda como a renovação de uma ou duas divisões já será bem vinda. Mais uma vez, será importantíssimo o potencial de impacto que a restauração da nossa Casa terá no programa, em particular nas audiências, e neste ponto acreditamos que uma renovação de uma Casa como a nossa, tendo em conta o conceito e o objetivo do projeto, tem tudo para resultar num completo sucesso de audiências.

### **“Just a Change”**

Uma instituição de solidariedade que se foca em reabilitar dezenas de casas que se encontram sem condições mínimas por ano, através de uma equipa de jovens que criou a organização e voluntários que se aliam ao projeto. Assim, esta instituição tem vários programas de intervenção, seja durante os semestres académicos, com um programa para estudantes voluntários e outro para empresas e seus colaboradores, num dia dedicado a *teambuilding* a ajudar uma causa social, e durante as férias com Campos *Just a Change* de 13 dias e *bootcamps* semanais que contam com imensos voluntários inscritos. A

intenção da ReViver passa por aliar-se a esta instituição para que esta reabilite algumas áreas do nosso imóvel com a ajuda dos seus programas e voluntários.

### **Faculdades do conselho de Lisboa**

Por fim, a ReViver necessitará de toda a ajuda possível para ajudar na remodelação da nossa Casa, mesmo que esta ajuda não seja qualificada na área da construção civil, pois pretendemos ter quem oriente e coordene os trabalhos. Desta forma, o pretendido é estabelecer parcerias com o maior número de Associações de Estudantes das faculdades de Lisboa, para que nas suas atividades de praxe, como é comum em muitas faculdades, estas passem a ter a chamada “praxe solidaria” ajudando a ReViver. A ideia será que nestas atividades de praxe, pelo menos de um dia por ano, cada faculdade leve os seus novos alunos a passar o dia na nossa Casa, como voluntários, a contribuir para a remodelação da nossa humilde propriedade, num espírito de entreajuda, solidariedade e amor ao próximo.

### **Leroy Merlim**

Em Portugal desde 2001, a Leroy Merlim é uma empresa especializada na venda de produtos de bricolage, construção, decoração e jardim. Como tal, com esta parceria a ReViver pretende obter essencialmente produtos de construção para poder ter todo o material necessário para reabilitar o imóvel. De salientar ainda que esta empresa é parceira do programa “Querido, mudei a casa!” ao qual também nos pretendemos aliar.

### **Mobiliário e eletrodomésticos**

Para a restauração e reabilitação do imóvel será necessário mobilá-lo e, dado a dimensão do mesmo, a quantidade de mobiliário e eletrodomésticos requeridos é bastante considerável. Assim sendo, a ReViver tem em mente alguns potenciais parceiros como o IKEA, JOM, Conforama e Media Markt. Pretende-se, então, estabelecer parceria com cada uma destas empresas para que nos forneçam móveis, utilidades e eletrodomésticos que não estejam em condições de ser comercializados, por alguma imperfeição, ou mesmo, se possível, alguns em perfeitas condições. Para além destas parcerias, no plano de marketing exploraremos outras soluções para a obtenção de mobiliário, decoração e eletrodomésticos.

### **IKEA**

Fundada em 1943, esta marca sueca encontra-se em Portugal desde 2004 e conta, atualmente, com 5 lojas no território português. Esta empresa foca-se em disponibilizar produtos funcionais e com bom design a preços bastante acessíveis, procurando criar um melhor dia a dia para as pessoas.

### **JOM**

Esta empresa 100% portuguesa encontra-se no mercado mobiliário português há mais de 20 anos, tendo 21 lojas abertas ao público no nosso país. A JOM foca-se na comercialização de mobiliário, decoração e eletrodomésticos.

### **Conforama**

Especialista em mobiliário, decoração e eletrodomésticos, a Conforama está presente em 6 países, sendo que em Portugal conta com 10 lojas físicas, 5 no distrito de Lisboa. Com mais de 7.000 produtos disponíveis em 300 lojas espalhadas pelo mundo, a Conforama é uma das grandes marcas de mobiliário presentes em Portugal.

### **Media Markt**

A número 1 na Europa na comercialização de produtos eletrónicos chegou a Portugal em 2004 e, atualmente, tem 10 lojas no território nacional. Fundada em 1979 em Munique, Alemanha, este novo conceito de negócio rapidamente se revelou um sucesso e no nosso país não é exceção. Pretende-se que a Media Markt seja o grande parceiro e fornecedor de eletrodomésticos para a nossa Casa.

### **Worten**

Aberta a primeira loja em 1996, esta empresa portuguesa é líder de mercado nacional nas áreas dos eletrodomésticos, eletrónica de consumo e entretenimento, contando com mais de 180 lojas no país. Enquanto marca portuguesa, a ReViver acredita que existirá uma maior preocupação com causas sociais, bem como uma maior abertura para estabelecimento de parcerias neste âmbito.

### **Rádio Popular**

Desde que nasceu em 1977, esta empresa portuguesa tem estabelecidas 45 lojas e, apesar de não ser líder de mercado, foi pioneira na abertura do primeiro grande espaço de

comercialização de eletrodomésticos e muito contribui para a economia portuguesa. Assim como a Worten, e ao contrário da Media Markt, o facto desta ser uma empresa portuguesa pode ser um fator bastante positivo para a nossa instituição.

### Alimentação

A alimentação é uma das áreas mais cruciais e onde será essencial ter mais parcerias para garantir o fornecimento necessário para alimentar todos os beneficiários do programa. Para isso, a Reviver pretende ter 4 opções diferentes para obter os alimentos necessários ao funcionamento do programa:

- Parcerias com outras Instituições Particulares de Solidariedade Social

A ReViver pretende aliar-se a organizações que se focam na recolha, confeção e distribuição de comida aos sem-abrigo, para que possam ser estes uns dos responsáveis por nos disponibilizar alimentação para os utentes. Para isso, temos identificadas duas organizações com as quais nos identificamos e com quem pretendemos fazer parceria:

#### **RE-FOOD – Aproveitar para alimentar**

Esta é uma organização que trabalha com o intuito de eliminar o desperdício de alimentos e a fome em cada freguesia em que opera. A forma como atua é muito simples e envolve parceiros de fornecimento, recipientes Re-food, voluntários, um centro de operações e alguns pontos de distribuição. Passando a explicar, a instituição tem vários parceiros de fornecimento que nas suas cozinhas, na primeira fase do processo, colocam o excedente de comida do dia em bom estado em recipientes Re-food, ao invés de deitar fora. De seguida, a organização tem centenas de voluntários que recolhem os recipientes junto dos parceiros a uma hora pré-estabelecida, através de uma rota, e que transportam para o Centro de Operações. Uma vez no Centro, outros voluntários estão encarregues de dividir, preparar e distribuir aos seus beneficiários a alimentação, entregando-a no próprio Centro, em pontos de distribuição espalhados pela cidade e diretamente nas habitações de alguns utentes sem mobilidade.

A intenção da ReViver passa por estabelecer uma parceira com esta instituição que tanto prezamos e que esperamos que possa aceitar como seus beneficiários os utentes do nosso

programa numa fase inicial do processo, onde estes ainda não se encontram preparados para ter o seu próprio emprego e salário. Esta parceria iria necessitar apenas de um elo de ligação entre as duas instituições, em que o ideal seria tornar a Casa da ReViver num dos pontos de distribuição, estando o transporte da alimentação entre o Centro de Operações da Re-food e a Casa da nossa instituição à responsabilidade da Re-food.

### **Banco Alimentar contra a fome**

O Banco Alimentar é, provavelmente, uma das IPSS mais conhecidas a nível nacional, e foca-se na luta contra o desperdício de produtos alimentares, procurando distribuí-los gratuitamente pelas pessoas mais carenciadas. Esta instituição é bastante conhecida pelas várias campanhas de recolha de alimentos junto à entrada dos grandes retalhistas como o Pingo Doce ou Continente, recolhendo e distribuindo dezenas de milhares de toneladas de alimentos ao longo do ano, tanto diretamente a pessoas carenciadas como a outras IPSS que confeccionam os produtos e posteriormente os distribuem.

Desta forma, esperamos que o Banco Alimentar seja um dos principais fornecedores de produtos alimentares da ReViver, procurando estabelecer uma parceria baseada no fornecimento dos alimentos necessários para a nossa organização poder confeccionar e disponibilizar alimentação para os utentes.

- Parcerias com grandes empresas da indústria alimentar

No que diz respeito a empresas, a Reviver pretende fazer parcerias com algumas grandes marcas especializadas na produção dos mais diversos produtos, para que estas contribuam com a oferta dos seus produtos para a nossa Casa, nas quantidades necessárias que, para empresas tão grandes, serão porções insignificantes. Algumas das empresas que a ReViver vê como potenciais parceiros são: Mimososa; Danone; Matinal; Nestlé; Nacional; Cigala; Gallo; Fula; Compal; Guloso; Knorr; Nobre; Izidoro; Delta; Pescanova; Iglo.

Sabemos que motivar estas marcas a associarem-se ao nosso projeto não é tarefa fácil e não poderá ser apenas com base na sua boa vontade, porém, mais à frente no plano de marketing desenvolveremos várias medidas que acreditamos ser capazes de convencer estas grandes entidades.

- Parcerias com grandes retalhistas

Os grandes retalhistas, dada a dimensão que têm, serão parceiros estratégicos da nossa instituição. No que toca à alimentação, pretende-se que estes nos apoiem com produtos frescos que já não estão passíveis de serem comercializados, mas que se encontrem em condições de serem consumidos, como por exemplo fruta, legumes, carne, peixe ou pão. Para além destes, também a comida *take-away*, que não pode ser comercializada no dia seguinte, ou produtos que estejam prestes a atingir a sua data de validade poderão ser uma grande ajuda para a nossa instituição.

Identificados como potenciais parceiros estão o Pingo Doce, Continente, Lidl e Jumbo. Mais uma vez, sabemos que não podemos acreditar que conseguiremos tamanhas parcerias com base apenas na boa vontade das empresas, porém, a crescente importância e preferência dadas pela população aos problemas sociais e às empresas que contribuem ativamente para os combater será sempre um ponto a nosso favor. A juntar a este ponto, estará o enorme potencial de força, magnitude e alcance que este projeto poderá ter em Portugal, sendo que estar associado a um programa de sucesso como este seria muito vantajoso para uma empresa destas.

- Campanha de recolha de alimentos na entrada de grandes retalhistas

À semelhança do Banco Alimentar contra a fome, a nossa instituição pretende realizar, duas vezes por ano, campanhas de recolha de alimentos junto das entradas dos nossos parceiros retalhistas. Desta forma, pretende-se que estas duas campanhas anuais possibilitem a recolha de enormes quantidades de alimentos, que nos permitam ter uma espécie de armazém com quantidades disponíveis para alimentar os utentes sempre que as restantes 3 opções não consigam ser suficientes para suprir as necessidades.

#### Água, luz e gás

No que diz respeito à água, luz e gás, a ideia principal passa por realizar parcerias com as três principais fornecedoras dos respetivos serviços: EPAL, EDP e Galp. O intuito será que as parcerias contemplem a oferta dos respetivos serviços por parte das empresas à nossa instituição ou, se alguma empresa se mostrar indisponível para oferecer o seu

serviço de água, luz ou gás à nossa organização, pelo menos que se consiga obter uma redução bastante considerável dos valores do serviço.

No caso de alguma das empresas de luz e gás, líderes de mercado, se mostrar inacessível ou sem interesse no estabelecimento de qualquer parceria, a ReViver tem em mente outras empresas que oferecem os mesmos serviços, como por exemplo a Endesa ou a Iberdrola.

### Mobilidade

A possibilidade dos utentes do programa terem a liberdade de se deslocarem pela cidade, para refazer a sua vida, será um ponto crucial na sua caminhada. Assim sendo, será de extrema importância que os beneficiários do nosso programa possam deslocar-se através das várias redes de transporte da cidade e é nesse sentido que procuraremos estabelecer uma parceria com a OTLIS. Esta empresa é um “agrupamento complementar de empresas na área dos transportes” e foi responsável pela criação de um sistema de bilhética único que engloba todos os operadores de transporte e mobilidade – sistema VIVA. Mais recentemente foram lançados os novos passes navegantes que permitirem à população da cidade de Lisboa utilizar várias empresas de transporte público com um só passe e a preços muito reduzidos.

Desta forma, o intuito da ReViver passa por entrar em contacto com a OTLIS e realizar uma parceria que permita obter passes gratuitos para os nossos utentes ou, em último caso, uma redução bastante considerável no custo dos mesmos. É perceptível pelo site da OTLIS a abertura e predisposição do agrupamento para o estabelecimento de parcerias.

### Retalho

Para um normal funcionamento do programa e de um imóvel com tantos utentes, não basta uma casa reabilitada, mobilada, alimentação e serviços de água, luz e gás disponíveis. Para além de tudo isto, serão necessários uma série de produtos de retalho adicionais, como por exemplo guardanapos, papel higiénico, produtos de limpeza ou de banho. A intenção da ReViver passa por estabelecer parcerias com marcas especializadas nas diferentes necessidades da nossa instituição, para que estas nos possam fornecer os seus produtos nas quantidades que necessitamos, que serão sempre porções

insignificantes para empresas tão grandes. Alguns exemplos de empresas a quem nos pretendemos aliar são a Renova, L'Oréal e Sonasol.

#### Vestuário e cuidado pessoal

Relativamente ao vestuário, a ReViver procurará obter roupa para os seus utentes de 3 formas diferentes:

- Parcerias com marcas de roupa

Procurar estabelecer parcerias com marcas de roupa para que estas forneçam vestuário que não esteja passível de ser comercializado, por ter algum defeito, aos nossos utentes, ou mesmo peças mais antigas que não tiveram tanta saída e que vão sair de loja para dar lugar a novas coleções. Algumas marcas identificadas como potenciais parceiras são: ZARA; H&M; Primark; Lefties; Springfield; Pull & Bear; Bershka; Adidas; Nike.

- Parcerias com IPSS focadas na distribuição de vestuário

A ReViver pretende aliar-se a instituições particulares de solidariedade social que se focam na recolha de doações de vestuário para que estas possam fornecer roupas aos nossos utentes. Algumas instituições deste tipo identificadas são: Dar e Receber; BUS (Bens de Utilidade Social); CASA (Centro de Apoio ao Sem Abrigo). Para além destas instituições, entraremos também em contato com a Câmara Municipal de Lisboa para perceber para onde vão as roupas colocadas pela população nos contentores especificados para o efeito espalhados pela cidade.

- Ações de sensibilização da população para doação de vestuário.

Se as primeiras duas opções não forem suficientes para suprir as necessidades, a ReViver tem prevista uma solução que passará por uma ação de sensibilização da população para que as pessoas doem as roupas que já não usem ao nosso projeto. Contudo, este ponto será melhor explorado numa fase mais avançada do Plano de Negócios, mais particularmente no Plano de Marketing.

Quanto ao cuidado pessoal, a ReViver acredita que existe um serviço essencial nesta área que necessitaremos de disponibilizar aos nossos utentes: o corte de cabelo. Nesta área do cuidado pessoal, acreditamos que este é o único serviço que necessitamos de obter parceiros que se disponibilizem a prestar este serviço aos nossos utentes de forma voluntária e solidária. A ReViver pretende que os termos da parceria com estes prestadores de serviço sejam: a oferta deste serviço de uma forma solidária, por parte das

empresas parceiras, aos utentes que se encontrem numa fase inicial do programa, ainda sem emprego nem fonte de rendimento; os utentes que se encontram numa fase mais avançada, já com emprego e fonte de rendimento, pagarão um valor a definir durante as negociações aos nossos parceiros, que se pretende que seja um valor reduzido, tendo em conta a situação e o programa no qual os utentes estão inseridos.

## Saúde

Na fase de candidatura e seleção de candidatos será necessário realizar várias análises médicas para identificação de possíveis doenças ou patologias. Assim sendo, para além da equipa médica e de psicólogos que teremos ao dispor, pretendemos também estabelecer parceria com uma clínica de análises que nos permita realizar as análises necessárias aos nossos candidatos. Esta parceria será essencial para diagnosticar o estado de saúde dos candidatos e para a nossa equipa médica poder analisar e dar pareceres finais informados. As clínicas que a ReViver identificou como potenciais parceiros são a Affidea e a Germano de Sousa.

### **Affidea**

Em Portugal desde 2007, este grupo atua na área de diagnóstico por imagem, análises clínicas, consultas de especialidade e cirurgia, laboratório e tratamento oncológico. Para além de contar com 17 clínicas no nosso país, a maioria no distrito de Lisboa, contabiliza também 4 laboratórios espalhados pelo território.

### **Germano de Sousa**

Os centros de medicina laboratorial do grupo Germano de Sousa são uma referência a nível nacional pela sua qualidade, rigor e inovação. Esta entidade possui 443 postos de colheita espalhados pelo país, encontrando-se 153 destes estabelecidos no distrito de Lisboa, bem como um dos 8 laboratórios nacionais.

O Serviço Nacional de Saúde será, ainda, um dos principais parceiros na área da saúde, uma vez que pretendemos aliar-nos a este para assegurar as melhores condições possíveis para os nossos utentes em qualquer caso de doença ou necessidade de tratamento ou cirurgia. No que concerne à medicação que possa vir a ser necessária, a ReViver pretende aliar-se à Associação para a Assistência Farmacêutica, que tem uma iniciativa

denominada de Banco Farmacêutico, que pretende exatamente aliar-se a instituições como a nossa, de solidariedade social, para que possamos fazer chegar às pessoas mais carenciadas os medicamentos que são doados anualmente. Para além desta, é ainda do nosso interesse estabelecer uma parceria com a Infarmed – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde – no sentido de obter as melhores condições possíveis para os nossos utentes no que à medicação diz respeito.

### Reabilitação de dependências e adições

A questão das dependências e adições é um problema que poderá ter diferentes abordagens por parte na nossa instituição. A ReViver não irá discriminar qualquer ser humano que deseje ter uma segunda oportunidade na sua vida, mesmo que este tenha uma clara adição por substâncias psicoativas. Desta forma, o parecer da integração no programa sob acompanhamento especial ou encaminhamento para um parceiro especializado será dado pela nossa equipa médica, com base no nível de dependência do candidato.

A ReViver pretende estabelecer parceria com a DICAD – Divisão de Intervenção nos Comportamentos Aditivos e nas Dependências – que é um serviço central da ARSLVT (Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo) focado na redução, prevenção, diminuição e tratamento do consumo de substâncias psicoativas, comportamentos aditivos e dependências. Esta divisão dispõe de 8 unidades de intervenção local e 350 técnicos especializados na área. O intuito da parceria tem como objetivo poder reencaminhar candidatos do nosso programa para estas unidades, para que se reabilitem junto de especialistas e mais tarde integrem o nosso projeto, ou, ainda, que estes técnicos especializados forneçam acompanhamento especial aos nossos utentes que vivem com estas adições.

### Formação

A formação dos utentes será uma das preocupações da ReViver, que fará inicialmente uma recolha de capacidades dos mesmos para perceber as suas valências e interesses. Realizado este estudo prévio quando a cada candidato, o intuito será perceber qual o futuro profissional indicado para cada pessoa, e encaminhar, no caso de ser necessário,

os diferentes utentes para as respetivas formações. Sabemos que o leque de empregos que vamos poder providenciar aos nossos beneficiários, através das diferentes parcerias, não será muito diversificado, mas no caso de ser necessária qualquer formação, pretendemos estar preparados para isso.

Desta forma, se o leque de empregos que conseguirmos para os nossos utentes exigir formação específica, temos como objetivo realizar parceria com o IIEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional – e/ou com escolas profissionais que providenciem as formações necessárias.

#### *3.2.1.3. Voluntários*

Os voluntários serão parte integrante e indispensável na ReViver que sem a ajuda e contribuição destes não poderá realizar e alcançar o seu desígnio. A nossa instituição pretende contar com a ajuda de vários voluntários, sempre numa ótica de que toda a ajuda é bem-vinda. Desde uma fase muito embrionária do projeto, na construção e reabilitação do imóvel, até ao seu normal funcionamento, o contributo de voluntários será extremamente necessário.

A ReViver pretende ter uma equipa de voluntários que serão sempre alocados e organizados para funções específicas, uma vez que para o normal funcionamento do programa haverá permanentemente ações e tarefas a ser realizadas, em que o seu não cumprimento afetará a vida dos utentes.

No que diz respeito à equipa médica voluntária que pretendemos formar, a nossa instituição irá, através de vários conhecimentos e contactos dos fundadores da associação, encontrar médicos de clínica geral e familiar, bem como médicos psiquiatras e psicólogos, interessados em fazer parte do projeto e ajudar a mudar as vidas destes utentes. Estes voluntários irão dar o seu contributo durante duas a três horas por semana e serão responsáveis, numa fase inicial, por dar o seu parecer clínico sobre os candidatos e mais tarde pelo acompanhamento constante dos utentes.

3.2.1.4. *Câmara Municipal de Lisboa*

Enquanto IPSS e entidade que procurará diminuir e resolver um flagelo da cidade de Lisboa, a ReViver necessitará do apoio do órgão de soberania da cidade, a Câmara Municipal. Como abordado anteriormente, este órgão tem o costume de delinear um Plano Municipal para a Pessoa Sem-Abrigo, onde aborda as respostas existentes, os próximos passos e o investimento atribuído às instituições como a nossa, que trabalham para combater o problema.

Esta parceria pretende, em primeiro lugar, assegurar que a Câmara Municipal disponibilize e forneça à nossa instituição um imóvel devoluto que lhe pertença e que ceda ao no projeto com o intuito que o reabilitar e pôr ao serviço da sociedade. Esta é a uma das bases sob as quais o nosso projeto assenta. No caso de ser possível, caberá à nossa instituição, com a ajuda dos seus parceiros, reabilitar o imóvel e usá-lo para os fins solidários subentendidos, estando assim a Câmara a contribuir para o início de um projeto ímpar. Sabendo que não poderemos tomar como garantido a cedência do imóvel por parte da Câmara à nossa organização, será necessário um plano alternativo, que passará por um parceiro privado.

Para além do imóvel, é esperado que a Câmara apoie financeiramente a nossa instituição, assim como a apoia as demais existentes. A título comparativo, segundo o Programa Municipal para a Pessoa Sem-Abrigo, este órgão supostamente financiou a IPSS com o projeto mais semelhante ao nosso – “*Housing First*” – com 230.000€, 320.000€ e 430.000€ em 2016, 2017 e 2018.

Por fim, o programa exigirá a presença constante de policiamento na nossa Casa, pelo menos de um agente, uma vez que será uma propriedade habitada por várias pessoas que passaram por situações complicadas e que psicologicamente poderão estar afetadas. Contamos, então, também com o nosso principal parceiro nesta caminhada, a Câmara Municipal de Lisboa, para nos ajudar neste sentido.

### 3.2.1.5. Sociedade

A sociedade acabará também, naturalmente, por desempenhar um papel no projeto da ReViver, mesmo que indiretamente. Será importante, na nossa perspetiva, que a sociedade tenha conhecimento da instituição e do que se pretende ser realizado, com o intuito de que a população esteja imbuída no espírito e, no caso de ser necessário, pronta a ajudar, bem como dar força e poder à instituição relativamente a órgãos de soberania nacionais.

A ReViver poderá vir a necessitar do apoio e solidariedade de quem integra a sociedade portuguesa em diferentes momentos do projeto, como para doação de vestuário ou alimentação, conforme falado anteriormente. Assim, manter este *stakeholder* informado e solidário com os objetivos da organização deve ser um cuidado a ter por parte da nossa instituição, e a forma como pretendemos fazê-lo será explorada no Plano de Marketing.

### 3.3. Estudo de Mercado

No sentido de conseguir conhecer a população sem-abrigo da cidade de Lisboa e poder prosseguir este plano de negócios com o maior conhecimento sobre aqueles que pretendemos auxiliar, irá realizar-se um estudo de mercado. O intuito passa não só por conhecer as suas maiorias e tendências mas, principalmente, averiguar a vontade desta fração da população de ter uma segunda oportunidade e voltar a ter a possibilidade de ter uma habitação e emprego.

#### 3.3.1. Metodologia

Em virtude deste estudo que se pretende ver realizado não ter como objetivo ter representatividade estatística nem retratar, portanto, uma população por nós escolhida, este não irá necessitar de um cálculo de amostra nem estratificação da mesma. Assim sendo, este será um estudo indicativo, não estatisticamente representativo.

Tendo em conta os objetivos que pretendemos ver alcançados com o questionário que será realizado, este será apenas dirigido a pessoas em situação de sem-abrigo que vivam nas ruas da cidade de Lisboa. Através das perguntas elaboradas no questionário, teremos como principais objetivos:

- Perceber as maiorias existentes relativas ao género, idade, nacionalidade, cidade de proveniência e agregado familiar;
- Aferir a razão e longevidade da situação de sem-abrigo;
- Conhecer dependências e vícios existentes e qual a sua proporção;
- Compreender quais as maiores dificuldades com que esta fração da população convive e se têm acesso a alimentação suficiente;
- Perceber qual a proporção de pessoas que consegue ter rendimentos mensais e de que fontes os obtêm;
- Conferir a dimensão da população que gostaria de ter uma segunda oportunidade e voltar a ter uma habitação e emprego.

Para chegarmos ao público-alvo que pretendemos questionar, iremos deslocar-nos aos vários locais da cidade onde a maior parte desta fração da população pernoita. Derivado às novas tecnologias e às ferramentas e comodismo que nos oferece, este questionário será feito *online*, porém, uma vez que pretendemos chegar à população da forma referida anteriormente, este não será divulgado em qualquer rede social nem espalhado por qualquer outro meio. Para uma melhor perceção da forma como este questionário foi realizado, recomenda-se a leitura do Anexo 1.

### 3.3.2. Resultados

Apresentada a metodologia, chega a fase da apresentação dos resultados obtidos. As respostas reunidas permitiram, tal como era pretendido, conhecer melhor esta fração da população e tirar conclusões para o que resta do plano de negócio.

Em primeira instância, foi possível perceber que existe uma clara maioria do género masculino na população sem-abrigo de Lisboa, com cerca de 72,5% de homens a representar a amostra (29 pessoas). Para além disso, as proporções de pessoas com nacionalidade portuguesa e com o distrito de Lisboa como última habitação, 77,5% (31 pessoas) e 72,5% (29 indivíduos) respetivamente, são também elas muito elevadas. Assim sendo, apenas 9 pessoas entrevistadas são provenientes de países como Angola, Bulgária, Finlândia ou Ucrânia e 11 viveram numa habitação com condições pela última vez em cidades como Bragança, Faro, Porto ou Elvas.

A faixa etária é um dos pontos chave que pretendíamos observar e foi possível concluir que cerca de 90% da população entrevistada está em idade ativa, ou seja, encontra-se teoricamente em idade para poder empregar-se. Isto representa um sinal muito positivo para o projeto uma vez que será importante, numa fase mais adiantada do programa, que os utentes se possam empregar e estabilizar-se financeiramente para seguirem a sua vida autonomamente.

Dos entrevistados, verificámos que 22,5% se encontra nas ruas da cidade há menos de um ano e mais de metade (52,5%) encontra-se nesta situação há entre 1 e 5 anos. Os restantes 25% já vivem nas ruas há 5 anos ou mais. Desta forma, a dimensão temporal com que nos deparamos é muito heterogénea, o que exigirá diferentes formas de atuação. Para além disto, a grande maioria das pessoas está sozinha na situação de sem-abrigo (80%), muitas delas ocultando mesmo esta sua conjuntura da sua família.

Relativamente ao que levou estas pessoas a uma situação tão complicada, foi possível depreender que os principais motivos foram dificuldades financeiras, problemas familiares, despejos, despedimentos/desemprego, burocracias de imigração e adição a drogas. Este último motivo (drogas), é uma das principais ameaças ao programa da ReViver, uma vez que sensivelmente 33% convivem com esta dependência diariamente, assim como o álcool que é também uma realidade na vida de 30% destas pessoas. Já o tabaco, não sendo um vício tão preocupante e ameaçador para o projeto, revela-se também um vício para muitos destes futuros utentes do projeto.

Por outro lado, já no que diz respeito ao que estas pessoas sem-abrigo consideram ser as maiores dificuldades no seu dia-a-dia, a dificuldade/desconforto em dormir, higiene, burocracia de imigração, combate ao vício e alimentação são os obstáculos mais apontados pelos entrevistados. Pernoitar no chão, com o frio, poucas roupas e poluição sonora deve ser, de facto, de uma dificuldade extrema. As burocracias exigidas a quem chega ao nosso país e pretende por cá viver são, muitas vezes, complicadas, principalmente para quem tem escassos recursos financeiros. Já quanto à alimentação, apesar das diversas instituições que fornecem diariamente alimentação a esta fração da população, 32,5% das pessoas revelaram-nos que não têm acesso a duas refeições por dia, o que acaba por ser algo bastante preocupante e aterrador.

No que diz respeito aos rendimentos que esta porção da população auferem, metade dos inquiridos revelam que vivem sem qualquer quantia mensal. Dos restantes, 11 (27,5%) recebem até 250€ e apenas 22,5% arrecada mais de 250€. Das pessoas que têm algum tipo de rendimento, a larga maioria (70%) é proveniente do Estado, fruto de rendimentos sociais de inserção ou reformas, por exemplo, e apenas 6 pessoas têm emprego a full-time ou trabalham esporadicamente. Estes dados alcançados são, de facto, aterradores e mostram-nos que estamos perante pessoas que, na sua maioria, vivem há anos na rua sem qualquer fonte de rendimento mensal.

Por último, uma das principais conclusões que pretendíamos aferir dizia respeito à vontade, interesse e relutância que estas pessoas teriam em entrar num programa deste tipo. O feedback alcançado ultrapassou as expectativas com 92,5% das pessoas a demonstrar todo o interesse em ter uma nova oportunidade de refazer a sua vida. Desta forma, não havia melhor modo de terminar este estudo de mercado do que percebendo tamanha aceitação e interesse das pessoas que a ReViver pretende verdadeiramente ajudar. Para uma análise mais aprofundada dos resultados recomenda-se a análise do Anexo 2.

## 4. Análise Interna

A identidade de uma instituição são os seus recursos e capacidades, bem como a forma como usa e combina os mesmos para aplicar a estratégia definida e alcançar os objetivos definidos. Assim sendo, o foco no lado interno e no que vão ser esses recursos e capacidades poderão levar a organização ao sucesso, daí ser de extrema importância, nesta fase do plano, realizar uma análise interna.

### 4.1. Cadeia de Valor

Segundo Michael Porter, em 1985, a Cadeia de Valor é estruturada por dois tipos de atividades: as atividades primárias, que dizem respeito à criação do produto, sua venda, entrega ao cliente e serviço pós-venda, e as atividades de suporte que, como o próprio nome indica, apoiam as atividades principais e contribuem para o funcionamento do negócio. Esta ferramenta apresenta as áreas que acrescentam valor e, conseqüentemente,

margem, sendo que a empresa se deve focar em concentrar recursos e capacidades nestas áreas para através delas alcançar vantagens competitivas sustentadas.

No caso particular da ReViver, uma vez que esta será uma instituição sem fins lucrativos e que não terá como intuito vender um produto ou serviço, mas sim contribuir para a sociedade e combater um flagelo existente, a sua Cadeia de Valor será, naturalmente, diferentes das empresas com fins lucrativos. Assim sendo, passamos à elaboração da Cadeia de Valor da ReViver:

**Figura 3: Cadeia de Valor da ReViver**

<b>Atividades Primárias</b>	
<b>Logística de Entrada</b>	Logística de pedidos, transporte, recebimento e armazenamento de produtos fornecidos por parceiros.
<b>Operações</b>	Organização da Casa, sua manutenção e funcionamento; disponibilização de alimentos, produtos e serviços; diagnóstico, acompanhamento e medicação de utentes.
<b>Logística</b>	Organização e marcação de transporte de produtos, serviços e reuniões; tratamento de procedimentos burocráticos.
<b>Relações Institucionais</b>	Angariação, estabelecimento e gestão de parcerias.
<b>Atividades de Suporte</b>	
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	Planeamento e gestão de horários e funções de voluntários e equipa médica.
<b>Marketing</b>	Divulgação e publicitação do projeto; Obtenção de apoio da sociedade; angariação de voluntários e produtos.
<b>Infraestrutura</b>	Atividades de gestão e administração da entidade; planeamento e implementação do projeto, sua contabilidade e gestão corrente.

Fonte: Elaborado pelo autor

São consideradas como atividades primárias a logística de entrada, operações, logística e relações institucionais por acreditarmos serem estas as áreas essenciais para um projeto que terá nas parcerias, sua gestão e logística a chave do sucesso. Será nestas áreas que a

ReViver deve aplicar mais recursos e capacidades na procura pelo sucesso do programa. Como atividades de suporte consideramos a gestão dos recursos humanos, marketing e infraestrutura como cruciais no apoio às áreas anteriormente abordadas.

#### 4.2. Modelo VRIO

Outra ferramenta habitualmente explorada na análise interna é o Modelo VRIO, que analisa os recursos e capacidades de uma determinada instituição para aferir a sua criação, ou não, de vantagem competitiva. Esta matriz é chamada VRIO pelas iniciais das quatro componentes que a metodologia analisa e que passo a explicar:

- Valor: Variável que afere se um determinado recurso ou capacidade explora uma oportunidade existente ou elimina uma potencial ameaça, podendo ser analisado se este permite aumentar as receitas ou diminuir os custos, sendo que se permitir um dos dois, então pode ser considerado valioso.
- Raridade: Aprecia se determinado recurso ou capacidade é detido por poucos concorrentes. Se assim for, a empresa pode ter ali uma vantagem competitiva por ter um recurso valioso que muito poucos detêm.
- Inimitabilidade: Avalia a dificuldade que os concorrentes terão para imitar o recurso ou capacidade, bem como os custos associados.
- Organização: Verifica se a empresa está devidamente organizada para extrair e aproveitar o potencial e valor dos recursos ou capacidades. implicação

**Tabela 2: Matriz VRIO**

Valor	Raro	Inimitável	Organização	Enquadramento Competitivo
Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	-	Vantagem Competitiva <b>Temporária</b>
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva <b>Sustentável</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

O perfeito para uma instituição será ter o máximo de recursos e capacidades valiosos, raros, inimitáveis e aproveitados pela entidade, porém, isso nem sempre é possível. No que diz respeito à ReViver, os recursos e capacidades que acreditamos que têm valor,

raridade, inimitabilidade e são passíveis de serem aproveitados pela organização para nos fornecer vantagem competitiva sustentável são:

- Junção de todo o programa num só local – Casa: O facto da ReViver pretender ter todos os utentes num só espaço, onde estes coabitem, passem pelas várias fases do programa juntos e constantemente acompanhados por especialistas voluntários será algo muito valioso, raro e difícil de imitar, dada a extrema dificuldade em obter um imóvel capaz de albergar tantos utentes e um programa desta dimensão.
- Parcerias: As parcerias que a ReViver pretende estabelecer acabarão por, a longo prazo, dar uma vantagem competitiva sustentável à instituição, uma vez que a quantidade de relações institucionais e o grau de relacionamento que atingirão serão valiosíssimas, raras e muito complicadas de imitar para qualquer instituição.

Para além destas, espera-se ainda obter vantagens competitivas temporárias através de recursos e capacidades como a equipa médica de voluntários que pretendemos formar e a cultura organizacional vivida entre utentes, voluntários, fundadores e parceiros.

## 5. Análise Competitiva

Neste capítulo é suposto realizar-se algumas análises da concorrência existente no mercado no qual pretendemos inserir-nos, de forma a conhecer o que envolverá a empresa quando iniciar funções. Uma das ferramentas mais utilizadas para esta análise é o Modelo das Cinco Forças defendido por Porter (1980) que avalia a atratividade do mercado através da apreciação da ameaça de novas entradas e de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e dos clientes.

Tendo em conta o tipo de instituição que a ReViver será, uma empresa sem fins lucrativos que fará parte da economia social, acreditamos que a concorrência no nosso mercado é sinónimo de mais ajudas e apoios para quem mais precisa. Neste sentido, a ReViver considera que toda a ajuda e concorrência será, portanto, bem-vinda e não olhará para qualquer empresa como uma ameaça, mas sim como uma espécie de “irmã” ou “camarada” que nos ajudará a combater o flagelo e alcançar um objetivo comum. Assim sendo, não iremos realizar o Modelo das Cinco de Forças por, ao contrário da maioria das

empresas, a nossa instituição não ter finalidades lucrativas e irmo-nos inserir num mercado onde a concorrência será desejada.

### 5.1. Análise SWOT

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é um exame bastante importante para identificar o que uma instituição tem como pontos mais fortes, quais as suas maiores dificuldades e as oportunidades e ameaças que o meio envolvente lhe oferece. Assim sendo, passamos de imediato para a realização desta análise:

**Figura 4: Análise SWOT da ReViver**

<b>Ambiente Interno</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Método com cedência de habitação;</li><li>•Programa reunido num só espaço, onde todos coabitam e são acompanhados;</li><li>•Modelo integrado com acesso a um leque de serviços necessários;</li><li>•Parcerias estabelecidas;</li><li>•Acompanhamento especializado;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Extrema dependência de parceiros;</li><li>•Na falta de parceiros, necessidades de investimentos elevados;</li><li>•Dificuldade financeira para providenciar apoio especializado permanente;</li><li>•Incapacidade para aceitar utentes com níveis elevados de dependência/adição;</li></ul>
<b>Ambiente Externo</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Número de sem-abrigo existentes;</li><li>•Falta de projetos com cedência de habitação e modelo integrado;</li><li>•Crescente preocupação e investimento camarário no combate do flagelo;</li><li>•Crescente solidariedade e preocupação da população com problemas sociais;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Instabilidade psicológica dos utentes;</li><li>•Corte no apoio camarário e de parceiros;</li><li>•Especulação imobiliária extrema no país e em Lisboa em particular;</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em consideração a análise ao ambiente interno da instituição, as principais forças caraterizadoras da ReViver assentam no modelo que se pretende pôr em prática. Este

estará sediado num imóvel onde todos coabitem e evoluam juntos, o que acaba por marcar a diferença para todos os outros projetos existentes. Este sistema permite um acompanhamento especial a todos os utentes e uma aproximação ímpar entre todos os envolvidos no projeto, que acabará por ser um fator diferenciador importantíssimo. Para além do projeto ser sediado num espaço comum, o facto de termos um modelo integrado, onde os utentes terão um acompanhamento médico especializado e onde todas as suas necessidades estarão pensadas e acauteladas com as imprescindíveis parcerias, permitirão que estes evoluam até ao objetivo final de se reinserirem na sociedade e alcancem a autonomia.

No que diz respeito às fraquezas identificadas, a verdade é que este projeto viverá e estará sustentado em parcerias, o que faz com que a dependência das mesmas seja elevada, e no caso de não as conseguirmos, exigirá investimentos elevados. Para contrariar tais factos, procuraremos ter sempre planos alternativos como outros possíveis parceiros e investidores privados. O facto da nossa equipa médica ser voluntária, não permitirá que esta esteja comprometida a full-time com o programa, porém, procuraremos ter uma logística e gestão de consultas que tirem o máximo partido do seu tempo, para que nunca falte o apoio médico a ninguém. Relativamente à incapacidade para aceitar no programa quem apresente níveis elevados de dependências ou adições, reencaminhá-los-emos para parceiros especializados nesta matéria, para que ultrapassem esse seu problema e que mais tarde os possamos receber.

No que concerne ao ambiente externo, existem várias oportunidades neste mercado. Desde logo o número de sem-abrigos existente na cidade que, apesar da sua diminuição nos últimos anos, Lisboa continua a ser o segundo distrito do país com mais pessoas nesta situação. A maioria das IPSS nesta área contribuem com alimentação ou roupa para os sem-abrigo, ajudando-os a sobreviver, porém, instituições que procurem reinseri-los na sociedade são raras e com um modelo integrado como o que pretendemos implementar, são nulas. Por fim, o aumento da preocupação e investimento no combate ao problema por parte da Câmara da cidade tem sido evidente, bem como o da solidariedade e apreensão da população para problemas deste cariz, representando oportunidades para a nossa organização.

Por último, devemos prever as ameaças e procurar precavermo-nos das mesmas. A instabilidade psicológica de quem viveu nas ruas da cidade pode trazer diversos problemas e será de extrema importância. Assim, pretendemos manter todos os utentes o mais equilibrados possível. Para precaver esta ameaça, os utentes terão apoio psicológico por parte da nossa equipa médica psiquiátrica, pelo menos uma vez por semana. Relativamente a possíveis cortes de apoios da Câmara Municipal ou de parceiros, procuraremos sempre manter as melhores relações institucionais possíveis, retribuir-lhes o apoio através de ações de marketing e ter planos alternativos como outras empresas ou investidores privados para precaver qualquer transtorno. Por fim, a especulação imobiliária que tem abalado cada vez mais a cidade não terá repercussões no programa, porém, no momento final do mesmo, quando o utente estiver pronto para sair do mesmo e ser autónomo, esta poderá ser uma ameaça séria. Para combater isso mesmo, pretendemos que a parceria com a Câmara Municipal nos ajude a obter habitação abaixo dos valores médios praticados na cidade. Esta é uma prática comum neste órgão, que providencia estas habitações a pessoas em situação carenciada, sob análise de critérios específicos. O que a ReViver pretende é que os nossos beneficiários possam beneficiar desta ajuda da Câmara Municipal.

## 6. Formulação da Estratégia

### 6.1. Missão, Visão e Valores

A missão de uma determinada instituição deve ter bem explícita a sua finalidade, bem como de que forma se diferencia das restantes empresas. Assim sendo, a missão da ReViver passa por “Proporcionar um programa ímpar de reinserção dos sem-abrigo de Lisboa na sociedade, onde os utentes vivam num espaço comum, com o acompanhamento adequado e um modelo integrado com os serviços de suporte”.

A visão transpõe aquilo que a empresa pretende alcançar, o que quer ser e representar no futuro. A visão acaba por ser a aspiração que a empresa pretende alcançar e para a qual todos os dias trabalha, sendo o propósito final da instituição. Desta forma, a visão da nossa instituição não poderia deixar de ser “Extinguir a população sem-abrigo a viver nas ruas de Lisboa”, pois esse é o nosso desígnio.

Os valores são as convicções que caracterizam, neste caso, uma empresa, sendo aquilo que forma a cultura de uma instituição e pelo qual esta se rege, nunca devendo abdicar dos mesmos. No que diz respeito à ReViver, os nossos valores são a solidariedade, respeito, companheirismo, proximidade, dinamismo e compromisso.

## 6.2. Objetivos da Instituição

Como referido anteriormente, o objetivo estratégico da ReViver assenta na reinserção da população sem-abrigo de Lisboa na sociedade, através de um programa com um modelo integrado, onde é proporcionada habitação, acompanhamento e um leque de serviços de suporte associado. O intuito final é, então, extinguir este flagelo de pessoas sem-abrigo a viver nas ruas da cidade e posteriormente preveni-lo. Este é o objetivo estratégico da instituição.

Relativamente a objetivos específicos e com horizonte temporal definido, estes acabam por orientar as empresas no dia-a-dia, para que cumpram esses alvos pré-definidos. As metas e alvos que temos definidos são:

**Figura 5: Objetivos da ReViver**

<b>Objetivo</b>	<b>Data</b>
Equipa médica definida;	Maio 2019
Definir e formalizar com a Câmara Municipal de Lisboa a cedência do imóvel;	Junho 2020
Imóvel totalmente reabilitado e pronto a ser habitado;	Dezembro 2020
Parcerias completamente fechadas;	Dezembro 2020
Seleção de candidatos completa;	Dezembro 2020
Início do programa;	Janeiro 2021
10 utentes com emprego;	Dezembro 2021
10 utentes concluíram o programa e são autónomos;	Dezembro 2022

Fonte: Elaborado pelo autor

## 7. Implementação da Estratégia

### 7.1. Marketing Mix

O marketing tem vindo a ganhar cada vez maior ênfase e importância no mundo empresarial. Atualmente, dada a sociedade tecnológica em que vivemos e a diversificação da oferta existente torna-se cada vez mais indispensável perceber o cliente, as suas necessidades e desejos, bem como criar empatia e relacionamento com os mesmos, satisfazê-los e fidelizá-los.

Para realizar uma estratégia de marketing eficaz é inevitável realizarmos uma análise a cada uma das variáveis do *marketing mix*, sendo elas vulgarmente conhecidas pelos 4 P's: *Product, Price, Placement e Promotion*. Uma vez que os recursos financeiros são limitados e terão de ser distribuídos estrategicamente, faremos esta análise com o intuito de perceber qual das variáveis será mais importante para alcançar o sucesso e onde devemos, portanto, imputar mais meios.

#### 7.1.1. Produto/Serviço

Não podendo ser limitado ao limite físico, um produto é algo capaz de satisfazer uma necessidade ou acrescentar valor ao consumidor, seja através de um bem físico ou um serviço. Assim sendo, um produto não tem necessariamente de ser algo tangível ou palpável, podendo um serviço ser intitulado de produto se satisfizer uma necessidade existente ou oferecer benefícios aos consumidores.

No caso particular da ReViver, o que disponibilizaremos ao mercado não será um produto físico, mas sim um serviço que irá ao encontro de uma necessidade do mercado. Como abordado anteriormente, o conceito da nossa instituição passa por providenciar um programa com modelo integrado a pessoas em situação sem-abrigo. Para além da habitação, acompanhamento, alimentação e logística de suporte providenciada, este projeto terá ainda um leque de serviços de apoio associados, para que ao longo da caminhada dos utentes nada lhes falte para que possam evoluir e alcançar o objetivo da reintegração na sociedade e autonomia.

O sucesso desta instituição estará inteiramente ligado a esta variável, ao serviço que prestamos, uma vez que este será um programa diferenciado e a qualidade e resultados do mesmo irá definir o seu êxito. Este terá de ser, portanto, o maior foco da ReViver, o seu programa.

#### 7.1.2. Preço

Em virtude da ReViver ser uma entidade sem fins lucrativos que irá disponibilizar um programa destinado a quem se encontra numa fase extrema da sua vida, esta variável do *marketing mix* será abordada de forma diferente das demais empresas.

O projeto não terá qualquer preço associado para quem se inserir no mesmo, pelo que quem o integrar terá direito a habitação, acompanhamento e alimentação sem qualquer contrapartida. Esta é uma das bases da nossa instituição. Este projeto não se destina a quem tem posses para pagar por uma segunda oportunidade, mas sim exatamente o oposto, dirige-se a quem nada tem e que precisa de uma “mão” sem ter de dar nada em troca. Assim sendo, os utentes iniciarão a sua caminhada na nossa casa e irão passo a passo, etapa a etapa, preparando-se para poderem voltar a ter uma vida dita “normal” e obter um emprego através, ou não, dos nossos parceiros. Quando os utentes alcançarem esta fase mais avançada em que possuem um ofício e são assalariados, passarão para uma etapa diferente dentro da nossa instituição. Nesta fase, parte do nosso trabalho enquanto organização está feito e estes passarão a um nível de autonomia superior dentro do projeto. Aqui terão de retirar 30% do seu ordenado para contribuir para os custos da nossa entidade e ajudar, desta forma, a ReViver a suprir as despesas que tem consigo, até que estejam prontos para partir e seguir a sua vida autonomamente.

Resumindo, o preço do nosso programa será nulo enquanto reabilitarmos, recuperarmos e reinserirmos parcialmente o respetivo utente na sociedade. Quando o alcançarmos e este possuir emprego, passará a contribuir para a instituição com 30% do seu salário para que ajude a fazer face às despesas que com ele tivemos e que com ele teremos. Mais tarde, quando a ReViver e o utente considerarem que este está pronto para terminar o programa, ir viver sozinho e ser completamente autónomo, a contribuição para a nossa organização irá cessar e ajudá-lo-emos a encontrar alojamento e a dar esse novo e último passo da sua longa caminhada do nosso lado.

### 7.1.3. Distribuição

A distribuição consiste nos processos e meios que uma empresa utiliza para fazer chegar o seu produto ou serviço ao mercado e ao consumidor, sendo que a ele podem estar associados a mais ou menos canais de distribuição. Em virtude da ReViver ser uma entidade que disponibilizará um serviço, um programa, a sua distribuição é bem menos complexa do que a de uma empresa que pretende comercializar um produto a nível nacional ou internacional.

Assim sendo, no que diz respeito à nossa instituição, a distribuição do serviço será realizada no imóvel da ReViver, local onde o serviço é produzido e entregue aos respetivos utentes. No nosso caso particular, um dos pilares do programa é o facto do mesmo estar todo concentrado no mesmo lugar, podendo desta forma providenciar um maior acompanhamento aos utentes e estes poderem conviver com outras pessoas na mesma caminhada.

O serviço principal da ReViver que disponibiliza alojamento, alimentação e acompanhamento será todo fornecido na Casa e sede do projeto, porém, existirão alguns serviços associados que serão ministrados noutros locais e por outras entidades, fruto das diversas parcerias estabelecidas. Estes serviços secundários não serão entregues pela ReViver, mas sim pelos seus parceiros. Em suma, o programa principal é proporcionado no imóvel, mas parte dos serviços associados disponibilizados por parceiros serão distribuídos nos respetivos canais de distribuição dessas mesmas empresas.

### 7.1.4. Comunicação

A comunicação é a última variável do *marketing mix* e aborda os métodos através dos quais determinada empresa pretende promover e divulgar o seu produto. Com o evoluir dos tempos e as mudanças na sociedade, esta variável tem vindo a ganhar cada vez maior importância no seio do marketing.

Atualmente não basta ter um produto com qualidade, preço bem estipulado e estar acessível ao consumidor, é necessário ter uma comunicação eficaz que valorize ainda

mais o produto e persuade o público-alvo a adquiri-lo. Para além disso, é ainda de extrema importância criar uma relação entre empresa e consumidores para que estes se fidelizem à marca e sejam uma espécie de embaixadores e promotores da mesma sem se aperceberem que de facto o são.

No ponto de vista da ReViver, a forma de abordar esta variável é, mais uma vez, ligeiramente diferente das demais. O facto desta entidade não ter fins lucrativos nem um produto ou serviço que queira comercializar faz com que a nossa comunicação não tenha intuito de gerar vendas ou persuadir alguém a adquirir algo. Apesar disto, a ReViver não deixará de se promover e divulgar, antes pelo contrário, irá ter uma estratégia de comunicação bastante ativa, sendo que a diferença é que o fará com objetivos diferentes da maioria das empresas. A nossa comunicação terá como finalidades recompensar os nossos parceiros pelas suas contribuições, dar a conhecer o projeto à população portuguesa e obter donativos e contribuições.

A estratégia de comunicação da ReViver passará por dar a conhecer o projeto ao país. A primeira ação, sem quaisquer custos associados, pretende que a instituição seja notícia nos mais diversos canais de televisão, jornais e revistas, para se dar a conhecer um programa novo e que pretende fazer a diferença. Esta medida não terá qualquer contrapartida financeira, uma vez que os media se encontram constantemente à procura deste tipo de notícia e, tendo esse ponto a nosso favor, iremos aproveitá-lo. Outra ação que pretendemos pôr em prática será procurar que seja realizada uma grande reportagem por um dos três principais canais televisivos (RTP, SIC ou TVI) onde se mostre todo o caminho percorrido pela ReViver, desde as primeiras reuniões, às contribuições dos parceiros e ao dia-a-dia dos utentes. O intuito principal desta reportagem será compensar os nossos parceiros, uma vez que esta daria a conhecer à população todas as contribuições e o quão foram (e são) importantes para nós as entidades parceiras. Por último, será lançada anualmente uma publicidade da instituição na televisão com o objetivo de chegar à população e alcançar doações e donativos, bem como recompensar os nossos parceiros através da divulgação ao país do solidário contributo que estes têm para com a nossa instituição e respetivos utentes.

## 7.2. Recursos

Os recursos de uma organização e a forma como a mesma os utiliza resultará na obtenção de melhores ou piores resultados. O ideal será sempre ter recursos em quantidade e qualidade, sabendo tirar partido dos mesmos. Neste ponto, exploraremos os recursos humanos e materiais da ReViver, bem como a sua organização hierárquica e liderança.

### 7.2.1. Gestores da instituição

Os gestores da ReViver serão os dois indivíduos que idealizaram este projeto e que pretendem implementá-lo: João Jacob, autor deste Plano de Negócios, e Bernardo Batalha Reis. Licenciado em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana e pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, candidato ao grau de Mestre em Gestão, através desta dissertação, pelo ISCTE Business School, João Jacob sempre teve uma preocupação especial pelo flagelo dos sem-abrigo, sendo voluntário do Centro de Apoio ao Sem-Abrigo, distribuindo semanalmente refeições quentes pelas pessoas mais carenciadas da cidade. Bernardo Batalha Reis, Licenciado e Mestre em Medicina Dentária pela Instituto Universitário Egas Moniz, exerce na sua área e revela-se uma pessoa extremamente atenta e solidária no que concerne a causas sociais e ambientais, tendo inclusivamente realizado ações de voluntariado por diversas instituições em Portugal e Timor.

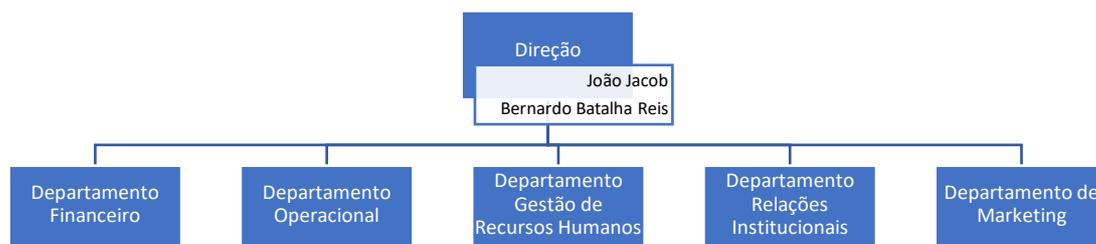
De áreas completamente distintas, os dois gestores complementam-se um ao outro e trarão diferentes competências para a instituição. Se por um lado, João trará conhecimento e capacidades ao nível financeiro e de gestão, Bernardo é um profundo conhecedor da área da saúde e voluntariado. Esta congregação de conhecimentos só poderá ser benéfica para um projeto novo e ímpar como o qual pretendemos implementar.

### 7.2.2. Organograma

A estrutura de uma dada instituição espelha as ligações existentes dentro da mesma e o organograma representa formalmente a hierarquia dessa mesma organização, refletindo como estão dispostas as unidades funcionais da entidade.

Existem vários tipos de organogramas, sendo que a ReViver terá o organograma clássico, hierarquizado por grau de importância, em que quanto maior for a responsabilidade dentro da instituição mais acima se encontra posicionado o cargo na estrutura. Assim sendo, passa-se a apresentar o organograma da ReViver.

**Figura 6: Organograma da ReViver**



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar pelo organograma apresentado, a estrutura terá no seu topo a Direção formada pelos fundadores João Jacob e Bernardo Batalha Reis, e cinco departamentos que consideramos imprescindíveis para a exímia gestão da instituição. A Direção irá liderar e gerir a instituição com base nas respostas vindas diretamente de cada departamento e os seus membros serão os mais altos representantes da entidade. Para além disso, os membros da Direção participarão ativamente nos vários departamentos, como se fizessem parte de todos eles, particularmente no Departamento das Relações Institucionais onde terão papel principal nas reuniões e formalizações de contratos.

O Departamento Financeiro será responsável pela gestão financeira da organização. Terá como funções a análise da viabilidade financeira de determinadas decisões, gestão corrente, contabilidade, pagamentos de vencimentos e alocação de recursos monetários aos diversos departamentos. O Departamento Operacional terá a seu cargo a organização logística do dia-a-dia da instituição, alocação dos recursos necessários, solicitação de eventuais recursos a outros departamentos e coordenação das operações do projeto. No que concerne aos recursos humanos, entre eles equipa médica, voluntários e assalariados, será da responsabilidade do Departamento de Gestão de Recursos Humanos a sua gestão, coordenação e alocação, garantindo as pessoas necessárias a cada momento do projeto

tendo em conta as disponibilidades limitadas de cada interveniente. Quanto ao Departamento de Relações Institucionais, este terá como algumas atividades a marcação e preparação de reuniões, avaliação de potenciais parceiros, apresentação do que se pretende das empresas e do que lhes podemos oferecer e formalização de contratos. Por fim, o último departamento será o de Marketing e terá como objetivos a atração de parceiros e voluntários, comunicação do projeto e recompensar os parceiros através da divulgação à população da contribuição destes ao projeto.

### 7.2.3. Recursos Humanos

Na sua grande maioria, a ReViver será composta por voluntários interessados em ajudar a combater a causa social dos sem-abrigo. Como mencionado anteriormente no capítulo da Análise de Mercado, no ponto dedicado aos voluntários, pretendemos contar com uma equipa médica especializada e voluntários especializados e não especializados em diferentes áreas.

A ReViver irá necessitar de voluntários para os diferentes departamentos, particularmente para o Departamento Operacional que necessitará de mais recursos humanos para todas as atividades do dia-a-dia do projeto. Para ser voluntário da nossa instituição basta ter essa vontade e inscrever-se para tal no *site* da organização, para mais tarde ser contactado para iniciar a sua contribuição ao projeto de acordo com a sua disponibilidade. Uma vez que os restantes departamentos exigem conhecimento mais específicos e pessoas especializadas, os voluntários que destes farão parte serão recém-licenciados ou mestres nas respetivas áreas. Para todos eles a Direção já tem pessoas estipuladas e interessadas em juntar-se a esta caminhada.

Relativamente à equipa médica especializada, sendo este um ponto fulcral na oferta do nosso programa, esta será recrutada através de contactos e conhecimentos dos fundadores. Pretende-se ter médicos de clínica geral e familiar, bem como médicos psiquiatras e psicólogos para que todos eles formem uma equipa que inicialmente irá analisar os candidatos ao programa e dar o seu parecer clínico, e mais tarde acompanhem os utentes no seu percurso, tanto no tratamento de possíveis patologias como no que diz respeito ao apoio psicológico.



O primeiro passo para iniciar a longa caminhada deste projeto será a obtenção do estatuto de IPSS. Dada a burocracia necessária, pretendemos contar com o apoio voluntário de um advogado conhecido de um dos fundadores para nos auxiliar e agilizar o processo, que calculamos demorar cerca de 3 semanas. Uma vez obtido o estatuto, passaremos ao recrutamento para os diferentes departamentos da associação, assim como da equipa médica, o que nos tomará sensivelmente duas semanas, em virtude da Direção já ter pessoas pensadas para as respetivas funções.

Reunida a equipa necessária para gerir a instituição, estão agrupadas as condições para se analisar e selecionar os imóveis devolutos pertencentes à Câmara Municipal de Lisboa que consideramos serem os mais apropriados para servir de sede ao nosso projeto. Com o Plano de Negócios terminado e as opções de imóveis definidas, entraremos em contato com a Câmara Municipal para apresentar a nossa ideia, objetivo e forma de atuar, procurando fechar parceria e a cedência da instalação no espaço de um mês e uma semana.

Uma vez alcançado contrato de cooperação com o órgão de soberania da cidade, o foco será fechar parcerias com empresas no ramo da construção, tal como referido neste Plano de Negócios, para que de seguida estas possam tornar a nossa instalação devoluta num espaço pronto a ser habitável, com todas as exigências que um projeto deste tipo exige. Simultaneamente, nos últimos 5 meses serão também estabelecidas as restantes parcerias que foram exploradas no capítulo da Análise de Mercado. Imóvel pronto e parcerias fechadas, será hora de iniciar o projeto que mudará a cidade de Lisboa.

## 8. Estudo da Viabilidade Económico-Financeira

Não sendo a finalidade desta instituição obter rendimentos de nem lucros da sua atividade, ainda assim importa analisar a viabilidade económico-financeira do projeto, de modo a poder avaliar-se se o projeto tem financeiramente “pernas para andar”. No nosso caso, importa analisar se a presente instituição conseguirá sobreviver e ser sustentável nas suas atividades diárias. Nesta análise que agora se inicia foram assumidos pressupostos e feitas previsões e é com base neles e no modelo IAPMEI que este estudo é realizado.

## 8.1. Pressupostos

O primeiro passo a ser dado num estudo deste tipo é assumir uma série de pressupostos que nos sirvam de base ao longo de todo o processo. Assim sendo, passo a referir os pressupostos que a ReViver irá assumir.

### Figura 8: Pressupostos da análise financeira

---

**Taxa de inflação: 1%.** Taxa registada pela Pordata e INE em 2018. Consideraremos assim que a mesma se irá manter nos próximos anos.

**Taxa de IRC: 0%.** As IPSS como a ReViver estão isentas do pagamento de IRC, salvo algumas situações/exceções nas quais a nossa instituição não se encontrará.

**Taxa de IVA: taxa normal de 23%, intermédia de 13% e reduzida de 6%.** Taxas aplicadas no território continental do país.

**Taxa de juro de ativos sem risco: 1,95%.** Taxa aplicada nas obrigações do tesouro português a 10 anos lançadas a 10 de Julho de 2019.

**Risco de Mercado: 4,39%.** *Dividend Yield* média do PSI20 a 18 de Março de 2019 segundo o Banco Invest.

**Beta Unlevered: 0,7%.** Beta da indústria equivalente “*Healthcare Support Services*” consultado num documento de 5 de Janeiro de 2019 no site Damodaram.

**Taxa contributiva Segurança Social: 22,3%.** Taxa a cargo da entidade empregadora estipulada para IPSS.

**Seguro de Trabalho: 1% da remuneração bruta.**

**Número de utentes: 30.** Apesar de nesta fase não ser possível definir o imóvel nem a sua capacidade, iremos assumir que este terá capacidade para 30 vagas.

---

Fonte: Elaborado pelo autor

## 8.2. Estrutura de Capitais

A estrutura de capitais da ReViver será composta a 100% por capitais alheios. Este será um projeto para o qual os seus fundadores nem terão capital para investir, nem pretendem obter qualquer financiamento bancário para o iniciar. Esta parece ser uma opção estranha, porém, sendo este um projeto de vida e de uma entidade que não terá quaisquer fins lucrativos, aplicar as próprias poupanças ou endividarmo-nos quando não se pretende obter rendimentos futuros da instituição, seria uma decisão pouco ortodoxa.

Desta forma, a ReViver pretende financiar-se através de doações de empresas públicas ou privadas com quem irá estabelecer parcerias, donativos da população e através do investimento da Câmara Municipal do distrito, que financia anualmente instituições deste tipo. Estas opções permitem obter investimento a fundo perdido e sem incorrer em custos com juros, ao contrário de qualquer financiamento bancário que pudéssemos adquirir. Assim sendo, uma vez que não serão aplicados no projeto capitais, nem próprios nem alheios, com custos associados, não será necessário efetuar o cálculo do WACC em virtude do facto de que este seria nulo.

A verdade é que a ReViver será um projeto que estará muito dependente de terceiros e da boa vontade e solidariedade de grandes empresas, sendo importante assumir isso mesmo. Esta será uma instituição que apenas avançará e mudará o paradigma do flagelo que existe na cidade se alcançar os variadíssimos apoios de que necessita. Contudo, estamos convencidos e confiantes de que iremos conquistar os parceiros que pretendemos através do apelo à sua solidariedade e das contrapartidas que lhes podemos oferecer.

### 8.3. Financiamento

Como supracitado, a ideia da ReViver será financiar-se junto do órgão de soberania da cidade, de empresas públicas ou privadas com quem estabeleça parcerias, sempre numa ótima de financiamento a fundo perdido ou doações, bem como donativos da população.

No que diz respeito à Câmara Municipal de Lisboa, como referido na Revisão de Literatura, esta financia as IPSS que se dedicam ao combate do flagelo dos sem-abrigo com cerca de 1.500.000€ anuais. O projeto mais parecido ao nosso recebeu um investimento inicial de 75.000€ e nos últimos 3 anos estava previsto receber um valor médio a rondar os 2.884€ por utente/vaga. Assim sendo, relativamente ao investimento que esperamos ver-nos atribuído por parte deste órgão, vamos assumir realisticamente neste estudo que nos serão conferidos valores semelhantes aos do programa *Housing First*, ou seja, um investimento inicial de 75.000€ e cerca de 2.884€ anuais por utente.

Relativamente às doações de empresas públicas ou privadas, a ReViver irá procurar estabelecer diversas parcerias e, quando possível, tentaremos que as instituições possam

contribuir também com alguma ajuda monetária para além dos seus produtos ou serviços. Nesta fase seria bastante especulativo e pouco rigoroso prever um valor que iremos conseguir o referido financiamento junto das empresas. Desta não iremos atribuir nenhum valor de financiamento por parte das empresas nem da população. Assim, faremos esta análise apenas com o suposto investimento da Câmara Municipal, no qual iremos averiguar a quantia que necessitamos para além da fornecida por este órgão.

#### 8.4. Volume de Negócios

Após estabelecidos os pressupostos que servirão de base a este estudo, chega a fase de realizar previsões. Com foi referido anteriormente, a ReViver irá caracterizar-se pelo serviço que irá prestar e esse terá um custo para os seus utentes quando estes já tiverem condições financeiras para o suportar. Assim sendo, o volume de negócios da instituição estará consignado, apenas, ao serviço que será prestado aos seus beneficiários e que numa fase inicial é gratuito, até que estes tenham um emprego fixo e passem, desta forma, a remunerar a nossa organização pelo serviço que lhes é prestado.

Partindo dos pressupostos de que a ReViver terá 30 utentes e que estes, numa fase mais avançada do programa, irão remunerar-nos mensalmente através de 30% do seu salário, prevemos ainda que os seus salários rondarão os 650€ (ordenado mínimo) numa ótica realista e pessimista e 750€ numa perspetiva otimista. Para além disso, uma vez que o programa se inicia em Janeiro de 2021, antevemos que apenas 6 meses depois comecemos a ter utentes empregues.

Nos referidos cenários realista e otimista prevê-se que passados os 6 meses iniciais a instituição conte com 10 utentes em situação empregada e que nos seguintes anos se encontrem constantemente 15 pessoas com emprego (metade da capacidade). No que diz respeito ao cenário pessimista, conjetura-se que após 6 meses estejam 7 pessoas empregues e nos anos seguintes 10 utentes. Estes valores têm em conta a rotatividade natural que irá existir fruto do término do programa para alguns, que iniciarão a sua vida autonomamente, e que irão abrir vagas para novos beneficiários se juntarem a nós.

Desta forma, como poderemos observar pela tabela imediata, não sendo o lucro um dos objetivos desta instituição nem as remunerações pelos seus serviços a principal fonte de

financiamento para o projeto, os valores previsionais no que concerne a este capítulo são, tal como esperado, pouco relevantes. Para uma análise mais detalhada a este capítulo, sugere-se a leitura do anexo 3.

**Tabela 3: Previsão Anual de Volume de Negócios**

Cenário/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Pessimista</b>	0€	8 190€	23 400€	23 400€	23 400€
<b>Realista</b>	0€	11 700€	35 100€	35 100€	35 100€
<b>Otimista</b>	0€	13 500€	40 500€	40 500€	40 500€

Fonte: Elaborado pelo autor

### 8.5. Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

Uma vez que a nossa instituição irá prestar um serviço, esta não terá mercadorias vendidas, apenas algumas matérias consumidas. Este projeto será bastante dependente das parcerias que serão estabelecidas e estas serão essenciais na contribuição com matérias e mercadorias para serem consumidas. Contudo, sabemos que não poderemos apenas contar com as empresas parceiras para suprir todas as necessidades dos utentes e, assim sendo, também teremos custos associados à compra de mercadorias e matérias.

Desta forma, a ReViver através dos cenários supra assumidos, antevê os custos que terá de suportar no que concerne a produtos alimentares, de limpeza e de higiene. Estas são as três categorias de produtos que serão necessárias suprir no dia-a-dia da Casa. Para estas categorias de produtos atribuímos um valor mensal previsto de custos, sendo que na ótica realista esses valores são de 600€ para os produtos alimentares, 50€ para produtos de limpeza e 100€ para produtos de higiene. Estes valores são tão reduzidos devido à previsão de que as parcerias existentes suprimam praticamente todas as necessidades dos utentes. Numa perspetiva otimista os valores para cada uma das categorias serão metade dos estipulados na ótica realista, em virtude de neste caso ser suposto termos ainda mais apoios e parcerias do que o esperado.

Já no que diz respeito à visão pessimista, ainda que nesta perspetiva tenhamos sempre apoios de parceiros, essa ajuda seria em menor escala e seria necessário gastar mais nas

diversas categorias. Assim sendo, prevemos que em produtos alimentares seriam gastos cerca de 5€ diários por utente, estimando que teríamos de suprir metade dos dias de cada mês, fruto da falta de contribuições de parceiros, o que daria 2250€ mensais. Quanto a produtos de limpeza e de higiene os valores necessários ascenderiam ao dobro da ótica realista, 100€ e 200€ mensais respetivamente.

Na tabela seguinte podemos observar as previsões anuais de CMVMC nos diferentes cenários, sendo que para uma análise mais detalhada recomenda-se a leitura do anexo 4.

**Tabela 4: Previsão Anual de CMVMC**

Cenário/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Pessimista</b>	1 500€	30 600€	30 906€	31 179€	31 454€
<b>Realista</b>	1 100€	9 000€	9 090€	9 163€	9 236€
<b>Otimista</b>	800€	4 500€	4 545€	4 590€	4 636€

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 8.6. Fornecimentos e Serviços Externos

Os fornecimentos e serviços externos será a rúbrica mais representativa dos custos transversais ao dia-a-dia da ReViver. Uma vez que todo o projeto estará centralizado e será desenvolvido num imóvel, haverá gastos associados ao mesmo, como por exemplo custos com água, eletricidade ou a renda. Para além destes, haverá ainda despesas com trabalhos especializados como contabilidade, publicidade ou comunicação, bem como o material de escritório, combustíveis ou construção e reabilitação do imóvel que também são alguns exemplos do que esta rúbrica irá expressar.

Resumindo os pressupostos tomados nas diferentes óticas, numa perspetiva otimista esperamos obter parcerias nos ofereçam os seus serviços, como por exemplo a eletricidade e a água, bem como a renda do imóvel que, numa visão perfeita, não nos seria cobrada pela Câmara Municipal da cidade. Na ótica realista, os valores apresentados em cada um dos subgrupos surgem de orçamentos obtidos junto de entidades especializadas nas diferentes necessidades, sendo que na visão pessimista esses valores são ligeiramente mais elevados para acautelar quaisquer eventualidades. Na tabela abaixo podemos

observar os custos previsionais finais com fornecimentos e serviços externos nas três óticas em estudo, sendo que para uma análise mais detalhista se recomenda a leitura do anexo 5.

**Tabela 5: Previsão Anual de Fornecimentos e Serviços Externos**

Cenário/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Pessimista</b>	83 700€	62 003€	62 187€	62 374€	62 563€
<b>Realista</b>	62 000€	59 485€	57 650€	57 818€	57 986€
<b>Otimista</b>	21 400€	5 620€	5 640€	5 661€	5 681€

Fonte: Elaborado pelo autor

### 8.7. Gastos com Pessoal

A ReViver necessitará de ter um assalariado que dedique 8 horas do seu dia exclusivamente à instituição. Esta pessoa será como um braço direito da direção e será responsável gestão diária da organização no à logística diz respeito, principalmente. Assim sendo, a ReViver terá uma pessoa assalariada a auferir 800€ mensais com um aumento anual de 2% a partir de Janeiro de 2021, data que marca o início do programa, e a partir de 2022 os membros da direção (dois fundadores) irão ter direito a um salário fixo de 1000€. No que diz respeito ao seguro de trabalho, este será 1% da remuneração bruta e o subsídio de alimentação será o mínimo diário estabelecido por lei (4,77€), não tendo os membros da direção direito a esta subvenção.

Começando por abordar a perspetiva realista, tal como supracitado, esta terá um assalariado a partir de 2021 e os dois membros da direção a partir de 2022. As condições de pagamento de salários e impostos serão completamente normais, a entidade pagará a taxa de 22,3% de encargos sobre a remuneração estipulada para as IPSS. No que toca à ótica pessimista a única diferença resume-se à inclusão de mais um assalariado, no caso de ser estritamente necessário o apoio a *full-time* de outra pessoa.

Relativamente à visão otimista, a única diferença prende-se com a pessoa assalariada que a instituição terá, uma vez que neste caso serão aproveitados alguns benefícios que o estado disponibiliza às entidades empregadoras. Em primeiro lugar, a pessoa que

assumirá esta função será um jovem recentemente licenciado ou mestre que irá juntar-se a nós através de um estágio profissional durante 9 meses. Esta opção permitir-nos-á durante este tempo pagar apenas 20% do seu salário (o Instituto do Emprego e Formação Profissional remunerará o remanescente em virtude da ReViver ser uma IPSS) e transferir a responsabilidade do pagamento do subsídio de alimentação para o IEFP. Após estes 9 meses será estabelecido um contrato sem termo com o trabalhador e uma vez que este já estava ao nosso serviço, vinculado por um contrato de trabalho a termo, neste caso um estágio profissional, teremos isenção do pagamento de contribuições (22,3% da remuneração bruta) durante 3 anos. Na tabela seguinte podem ser observados os valores finais dos gastos com pessoal e para uma visão mais ampla do processo sugere-se a leitura do anexo 6.

**Tabela 6: Previsão Anual de Gastos com Pessoal**

<b>Cenário/Ano</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Pessimista</b>	0	29 823€	64 619€	65 183€	65 757€
<b>Realista</b>	0	14 911€	48 432€	49 713€	50 001€
<b>Otimista</b>	0	5 770€	46 884€	47 115€	47 918€

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 8.8. Investimentos

No que concerne aos investimentos necessários para a ReViver atuar e levar o seu projeto a bom porto, para os primeiros 5 anos de funcionamento apenas se prevê ser necessário equipamento de transporte e administrativo.

O equipamento de transporte que pretendemos adquirir resume-se a uma carrinha ligeira para dois passageiros, que será essencialmente usada para a necessidade de transporte de mercadorias das entidades parceiras para a nossa Casa. Para este fim, calculamos realisticamente ter uma despesa de 10.000€ na compra da mesma, sendo que nas restantes óticas (otimista e pessimista) antecipamos valores inferiores e superiores respetivamente.

Já no que diz respeito ao equipamento administrativo, apesar da ReViver acreditar que irá conseguir estabelecer parcerias com empresas que nos irão fornecer equipamentos

deste tipo, salvaguardamos neste plano a quota parte que, provavelmente, terá de ser investida do pelos fundadores da presente instituição. Assim sendo, realisticamente assumimos um investimento necessário de 5.000€ em equipamentos como computador, impressora ou telefone. Mais uma vez, nas restantes óticas o valor foi ajustado conforme até aqui tem sido feito.

Uma vez que tanto os equipamentos de transporte como os administrativos, enquanto ativos adquiridos pela entidade, têm de ser depreciados de acordo com as normas para apuramento dos impostos dos demais períodos, esse planeamento também tem de ficar salvaguardado. Neste caso, ambos os equipamentos devem ser depreciados em 4 anos, ou seja, 25% do valor pago deve ser amortizado anualmente, encontrando-se esses todos esses cálculos efetuados no seguimento do plano. Para uma análise mais numérica desta área de investimentos e respetivas depreciações está disponível para leitura o anexo 7 com os cálculos efetuados.

#### 8.9. Demonstração de Resultados

Abordados os pressupostos, a forma como nos pretendemos financiar, o volume de negócios esperado e os custos previstos, chega o momento de analisar a Demonstração de Resultados previsionial, no sentido de perceber se o projeto será, ou não, viável.

Como explicado anteriormente no ponto onde foi analisado o financiamento, a ReViver pretende obter capitais através de doações, financiamentos a fundo perdido e donativos. Porém, tendo em conta o intuito desta análise económico-financeira e o quão especulativo seria atribuir um valor em doações que conseguiríamos arrecadar, optamos então por contar apenas com o apoio da Câmara Municipal. Desta forma, assumimos que esta instituição nos irá apoiar financeiramente como a qualquer outra IPSS da cidade e que, mais concretamente, nos irá financiar com valores semelhantes ao projeto mais parecido ao nosso – *Housing First*. Assumido isto, pressupomos nesta DR subsídios à exploração de 75.000€ no primeiro ano e 2.884€ anuais por cada utente do projeto, sendo que para tornar a análise o mais verdadeira possível, estes valores serão transversais a todas as óticas (realista, pessimista e otimista).

Assim sendo, após calculados todos os rendimentos, custos e depreciações, tendo em consideração que, enquanto IPSS, a ReViver está isenta do pagamento de qualquer imposto sobre o rendimento do período, os resultados líquidos alcançados foram os apresentados na tabela seguinte.

**Tabela 7: Resultados Líquidos dos Períodos**

Cenário/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Pessimista</b>	-13 867€	-33 216€	-53 293€	-54 316€	-51 688€
<b>Realista</b>	9 400€	11 074€	1 698€	1 176€	3 147€
<b>Otimista</b>	51 133€	81 630€	67 451€	67 154€	67 951€

Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível observar, contando apenas com o apoio financeiro da Câmara Municipal de Lisboa, o cenário pessimista apresenta valores negativos. Isto obriga a que, na pior das hipóteses, na falta de parcerias, se consiga obter outras fontes de financiamento para conseguir fazer face às despesas mais elevadas. Quanto ao cenário realista, que pressupõe o estabelecimento de algumas parcerias, este assume grande parte dos custos e investimentos, sendo que apresenta resultados finais positivos. Apesar destes valores finais serem mínimos, estes são suficientes para dar algum conforto à análise, uma vez que esta instituição não tem fins lucrativos e que neste estudo apenas se encontram imputados os apoios financeiros do órgão de soberania, quando se pretendem obter muitos mais. Por fim, a visão otimista apresenta resultados bastante animadores, fruto do pressuposto de que a maioria das parcerias pretendidas serão efetivamente estabelecidas. Para uma observação mais detalhada das demonstrações de resultados, encontra-se disponível para análise o anexo 8.

#### 8.10. Necessidades de Fundo de Maneio

As necessidades de fundo de maneio são construídas sob a base das contribuições para a segurança social, IRS e IVA. Se das duas primeiras, no caso da ReViver, nada há a apontar, no que diz respeito ao IVA importa referir que, apesar de enquanto IPSS a ReViver ter direito à restituição total ou parcial do IVA de determinados bens os serviços, para efeitos desta análise a restituição deste imposto foi ignorada. Esta opção foi tomada

no sentido de realizar este estudo económico-financeiro numa ótica de segurança e pessimismo, uma vez que as restituições são incertas e têm, até, sido notícia nos últimos tempos por atraso no pagamento das mesmas.

Posto isto, calculados os recursos e necessidades cíclicas da instituição, estas são as necessidades de fundo de maneiio previstas para os primeiros cinco anos da organização.

**Tabela 8: Necessidades de Fundo de Maneio**

Cenário/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Pessimista</b>	-229€	2 627€	-1 920€	4€	4€
<b>Realista</b>	-3 322€	-1 133€	-1 428€	-22€	-22€
<b>Otimista</b>	5 058€	-39€	-2 067€	0€	-1€

Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível observar, na ótica realista os recursos serão sempre suficientes para fazer face às necessidades da entidade, o que resulta em valores constantemente negativos de necessidades de fundo de maneiio e, portanto, resultados bastante animadores para a ReViver. Já nos restantes cenários os valores são bastante inconstantes e apresentam, em alguns anos, necessidades de fundo de maneiio um pouco mais elevadas. Para um estudo mais detalhado sobre o tema está disponível o anexo 9.

#### 8.11. Mapa de *Cash Flows*

Como podemos observar pela figura abaixo, o mapa de *cash flows* dá-nos uma perspetivas muito positivas. Se no primeiro ano do projeto (2020) seria completamente aceitável e previsível apresentarmos *cash flows* negativos, é possível verificar que nos cenários realista e pessimista isso não acontece. Este facto deve-se, em grande parte, ao subsídio à exploração que se espera ser recebido por parte da Câmara Municipal de Lisboa, e que supera os custos iniciais inerentes ao início do programa.

Quanto ao cenário pessimista, como abordado anteriormente, neste mapa os valores não são de todo animadores, porém, é um pressuposto deste Plano de Negócios e foi várias vezes salientado que o mesmo só terá “pernas para andar” com o apoio e solidariedade

de diversos parceiros. Neste cenário, isso não acontece. Assim sendo, num cenário destes, a única forma da ReViver conseguir levar o seu projeto a bom porto será a obtenção extra de donativos, doações e investimentos a fundo perdido. Para a leitura na íntegra do mapa de *cash flows*, este encontra-se disponível no anexo 10.

**Tabela 9: Cash Flows Acumulados**

Cenário/Ano	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Pessimista</b>	-31 971€	-62 560€	-117 773€	-172 085€	-223 769€
<b>Realista</b>	222€	16 179€	23 055€	28 004€	32 423€
<b>Otimista</b>	37 742€	121 911€	193 929€	263 584€	332 368€

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 8.12. Avaliação da viabilidade

Terminadas as demonstrações financeiras, as várias etapas foram-nos dando indicações positivas e animadoras. Apesar deste ser um plano de negócios de uma futura organização que não terá fins lucrativos, era de extrema importância perceber se a organização teria, de facto, viabilidade financeira para lançar o seu projeto e sobreviver.

Após o estudo realizado, concluiu-se que a ReViver terá valores atuais líquidos (VAL) nos primeiros 5 anos de 303.080€, 30.286€ e -206.394€ nos cenários otimista, realista e pessimista respetivamente. Este indicador revela-nos que, apenas com o apoio financeiro da Câmara Municipal, o projeto tem viabilidade nas óticas realista e otimista, enquanto que numa visão pessimista, com escassos parceiros, este necessitará de obter mais financiamento. No que diz respeito aos VAL na perpetuidade os valores ascendem respetivamente a 1.936.766€, 134.918€ e -1.430.164€.

Uma vez que o objetivo final desta entidade não é, de todo, o lucro, não faz sentido aplicar quaisquer indicadores de avaliação. Assim sendo, importa aqui realçar que depois desta análise se conclui que com as parcerias certas este projeto tem viabilidade financeira para realizar o seu desígnio apenas com os apoios financeiros da Câmara Municipal, enquanto que sem as parcerias necessárias, este apoio financeiro não é suficiente para a organização suprir os seus custos.

## Conclusão

Terminado o plano de negócios, é possível aferir uma série de conclusões relativas ao estudo. Em primeira instância, é inegável que o fenómeno dos sem-abrigo ainda é, nos dias de hoje, um problema a nível mundial, não sendo infelizmente Portugal nem Lisboa exceção por bons motivos. Para além disto, ficou claro que o método mais eficaz para reinserir esta fração da população na sociedade passa por programas habitacionais com modelo integrado, sendo que a falta de projetos deste tipo em Portugal é preocupante.

Neste sentido, e após depreendido através de estudo de mercado que a população sem-abrigo da cidade tem interesse num projeto deste tipo, a ReViver pretende providenciar um programa com alojamento, acompanhamento especializado e um leque de serviços associados para que nada falte aos utentes para se reinventarem e reinserirem na sociedade.

Através dos apoios essenciais da Câmara Municipal de Lisboa, parceiros e voluntários, pretende-se que a ReViver se diferencie pela junção de todo o programa num só espaço, a Casa, pelas parcerias estabelecidas e o acompanhamento especializado aos utentes. Porém, é importante também ressaltar que existem fraquezas e ameaças a ter em conta. Exemplo destas poderão ser a extrema dependência de parcerias, instabilidade psicológica dos utentes e a necessidade de financiamento demasiado elevado caso não se obtenham as parcerias necessárias. Este último ponto vai ao encontro do *feedback* negativo obtido no cenário pessimista da análise económico-financeira. O valor negativo obtido no VAL (-206.394€) transmite-nos que sem as parcerias que pretendemos ver estabelecidas o projeto não é viável apenas com o apoio financeiro da Câmara Municipal, necessitando assim de mais financiamento.

Por outro lado, os VAL positivos obtidos nas óticas realista e otimista, 30.286€ e 303.080€ respetivamente, revelam-nos que o projeto tem viabilidade financeira para chegar a bom porto, apenas com o financiamento da Câmara Municipal, no caso das parcerias pretendidas serem alcançadas. Em suma, a ReViver é um projeto com viabilidade e com as ideias certas para suceder, porém, isso só será possível com o apoio e solidariedade de várias entidades parceiras. Vamos juntos fazer ReViver Portugal.

## Bibliografia

### Periódicos científicos

Amore, K., Baker, M. & Howden-Chapman, P. (2011) The ETHOS Definition and Classification of Homelessness: An Analysis. *European Journal of Homelessness*, 5(2): 19-37.

Chamberlain, C, & MacKenzie, D. (1992) Understanding Contemporary Homelessness: Issues of Definition and Meaning. *Australian Journal of Social Issues*, 27(4): 274-297.

Edgar, B. (2009) 2009 European Review of Statistics on Homelessness. *European observatory on homelessness*, 6: 62-68.

**FEANTSA**. 2019. Fourth overview of housing exclusion in Europe 2019. 2: 93-96.

**FEANTSA**. 2017. Homelessness in Portugal.

Fitzpatrick-Lewis, D., Ganann, R., Krishnaratne, S., Ciliska, D., Kouyoumdjian, F., & Hwang, S. (2011) Effectiveness of interventions to improve the health and housing status of homeless people: a rapid systematic review. **BMC Public Health**.

Hutson, S., & Liddiard, M. 1994. *Youth homelessness: The construction of a social issue*. London: Macmillan.

Porter, M. 1980. *Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability*. Financial analysts journal.

**United Nations**. 1998. Principles and Recommendations for Population and Housing Censuses. Sales No. E.98.XVII.8, para. 1.328.

## **Imprensa**

Diário de Notícias (2017). Há menos sem-abrigo nas ruas mas 334 ainda dormem ao relento, <https://www.dn.pt/sociedade/interior/ha-menos-sem-abrigo-nas-ruas-mas-334-ainda-dormem-ao-relento-8575784.html>

Público (2018). Resposta aos sem-abrigo de Lisboa está estagnada, <https://www.publico.pt/2018/11/15/local/noticia/semabrigo-1851122>

Público (novembro de 2018). Nos próximos três anos, haverá cinco milhões para resposta aos sem-abrigo de Lisboa, <https://www.publico.pt/2018/11/21/local/noticia/proximos-tres-anos-havera-cinco-milhoes-resposta-semabrigo-1851965>

## **Referências internet**

Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, I.P. Divisão de intervenção nos comportamentos aditivos e nas dependências, <https://www.arslvt.min-saude.pt/pages/8> (acedido em junho de 2019).

Affidea, <https://www.affidea.pt> (acedido em abril de 2019).

Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – IGCP. Resultado do leilão de obrigações do tesouro do dia 10 de julho de 2019, <https://www.igcp.pt/pt/noticias/resultado-do-leilao-de-obrigacoes-do-tesouro-ot-do-dia-10-de-julho-de-2019/> (acedido em julho de 2019).

AKI, <https://www.aki.pt> (acedido em abril de 2019).

Banco Alimentar, <https://www.bancoalimentar.pt> (acedido em abril de 2019).

Banco Farmacêutico, <https://bancofarmaceutico.pt/> (acedido em maio de 2019).

Banco Invest. Dividendos PSI-20, <https://www.bancoinvest.pt/mercados-e-research/invest-blog/invest-focus/investfocus/2019/03/19/%C3%ADndice-psi-20> (acedido em julho de 2019).

Câmara Municipal de Lisboa (2015). Programa Municipal Para a Pessoa Sem-Abrigo 2016-2018, [https://observatorio-lisboa.eapn.pt/ficheiro/Programa\\_Municipal\\_para-as-Pessoas-Sem-Abrigo-Outubro2015.pdf](https://observatorio-lisboa.eapn.pt/ficheiro/Programa_Municipal_para-as-Pessoas-Sem-Abrigo-Outubro2015.pdf)

Damodaran, A. 2018. Betas by sector, <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

ENIPSSA (2017). <http://www.enipssa.pt/enipssa>

Espaço do Assistente Social (2014). Listagem de IPSS de Portugal, <https://www.eas.pt/listagem-de-ipss-de-portugal/>

Germano de Sousa, <https://www.germanodesousa.com> (acedido em abril de 2019).

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+\(média+anual\)+a+particulares+total+e+por+tipo+de+finalidade-2845](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+(média+anual)+a+particulares+total+e+por+tipo+de+finalidade-2845) (acedido em março de 2019).

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+\(média+anual\)+a+empresas+total+e+por+escalão+de+crédito-2847](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+(média+anual)+a+empresas+total+e+por+escalão+de+crédito-2847) (acedido em março de 2019).

IKEA, <https://www.ikea.com/pt/pt/> (acedido em abril de 2019).

Instituto do Emprego e Formação Profissional. Estágios profissionais, <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/medida/estagioemprego/descEstagiosProfissionais2.jsp> (acedido em julho de 2019).

Instituto Nacional de Estatística (2018). Natalidade aumentou mas saldo natural manteve-se negativo, [https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=314607753&DESTAQUESmodo=2](https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=314607753&DESTAQUESmodo=2)

JOM, <https://www.jom.pt/pt/> (acedido em abril de 2019).

Just a Change, <https://www.justachange.pt> (acedido em abril de 2019).

Media Markt, <https://mediamarkt.pt/> (acedido em abril de 2019).

Parlamento Europeu (maio de 2019). Eleições Europeias, <https://www.eleicoes.mai.gov.pt/europeias2019/>

Pordata. Agregados domésticos privados com computador com ligação à internet, [https://www.pordata.pt/Portugal/Agregados+domésticos+privados+com+computador++com+ligação+à+Internet+e+com+ligação+à+Internet+através+de+banda+larga+\(percentagem\)-1158](https://www.pordata.pt/Portugal/Agregados+domésticos+privados+com+computador++com+ligação+à+Internet+e+com+ligação+à+Internet+através+de+banda+larga+(percentagem)-1158) (acedido em março de 2019).

Pordata. Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço que utilizam computador com ligação à internet e presença na internet, [https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pessoas+ao+serviço+que+utilizam+computador++com+ligação+à+Internet+e+presença+na+Internet+\(percentagem\)-1156](https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+com+10+e+mais+pessoas+ao+serviço+que+utilizam+computador++com+ligação+à+Internet+e+presença+na+Internet+(percentagem)-1156) (acedido em março de 2019).

Pordata. Idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho, <https://www.pordata.pt/Portugal/Idade+média+da+mãe+ao+nascimento+do+primeiro+filho-805> (acedido em março de 2019).

Pordata. Indicadores de fecundidade, <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+fecundidade+Índice+sintético+de+fecundidade+e+taxa+bruta+de+reprodução-416> (acedido em março de 2019).

Pordata. Saldos populacionais, <https://www.pordata.pt/Portugal/Saldos+populacionais+anuais+total++natural+e+migratório-657> (acedido em março de 2019).

Pordata. Taxa Bruta de Natalidade, <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527> (acedido em março de 2019).

Pordata. Taxa de desemprego total e por sexo,

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentage+m\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentage+m)-550) (acedido em março de 2019).

Pordata. Taxas de juro sobre novas operações de empréstimos (média anual) a particulares: total e por tipo de finalidade,

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+\(média+anual\)+a+particulares+total+e+por+tipo+de+finalidade-2845](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+(média+anual)+a+particulares+total+e+por+tipo+de+finalidade-2845)

Pordata. Taxas de juro sobre novas operações de empréstimos (média anual) a empresas: total e por escalão de crédito,

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+\(média+anual\)+a+empresas+total+e+por+escalão+de+crédito-2847](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+juro+sobre+novas+operações+de+empréstimos+(média+anual)+a+empresas+total+e+por+escalão+de+crédito-2847)

Querido, mudei a casa, <http://queridomudeiacasa.blogspot.com> (acedido a abril de 2019).

Radio Popular, <https://www.radiopopular.pt/> (acedido em maio de 2019).

Re-Food, <https://www.re-food.org/pt> (acedido em abril de 2019).

Segurança Social. Isenção e redução do pagamento de contribuições, <http://www.seg-social.pt/isencaoe-reducao-do-pagamento-de-contribuicoes1> (acedido em julho de 2019).

Serviço Nacional de Saúde. Estruturas existentes de serviço de intervenção nos comportamentos aditivos e nas dependências, <http://www.sicad.pt/PT/Cidadao/Estruturas/Paginas/default.aspx>

TVI. Tabelas de preços de publicidade 2019, <https://www.tvimedia.pt/wp-content/uploads/2018/12/INF-COM-002-19-TABELAS-GERAIS-2019.pdf> (acedido em agosto de 2019).

União Europeia. Portugal em síntese, [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/portugal\\_pt](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/portugal_pt) (acedido em fevereiro de 2019).

Vaz Constrói, <http://www.vazconstroi.com> (acedido em abril de 2019).

VIVA, <https://www.portalviva.pt/> (acedido em abril de 2019).

Worten, <https://www.worten.pt/> (acedido em maio de 2019).

### **Legislação**

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro.

Diário da República n.º 142/2017, 1ª Série – 25 de Julho de 2017.

## Anexos

### Anexo 1: Questionário

#### Levantamento demográfico da população sem-abrigo de Lisboa

O presente questionário é realizado no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão do ISCTE Business School. Este estudo é única e exclusivamente direcionado à população sem-abrigo de Lisboa e tem como objetivo conhecer esta fração populacional.

1. Género?

- Masculino
- Feminino

2. Faixa Etária?

- < 10 anos
- [11,20]
- [21,30]
- [31,40]
- [41,50]
- [51,60]
- [61,70]
- [71,80]
- > 80 anos

3. Nacionalidade?

- Portuguesa
- Outra: \_\_\_\_\_

4. Cidade da última habitação?

- Lisboa
- Outra: \_\_\_\_\_

5. Para além do próprio, tem algum familiar na mesma situação? Se sim, quantos?

- Não.
- Sim, um.
- Sim, dois.
- Sim, mais de dois.

6. Há quanto tempo se encontra sem abrigo?

- < 1 ano
- [1,2[
- [2,3[
- [3,4[
- [4,5[
- [5,10[
- 10 ou mais anos.

7. Qual o motivo de ter ficado sem abrigo?

R: \_\_\_\_\_.

8. Tem algum tipo de dependência/vício?

- Tabaco
- Álcool
- Droga
- Jogo
- Outro: \_\_\_\_\_.

9. Qual considera ser a maior dificuldade no dia-a-dia de uma pessoa que vive na situação de sem-abrigo?

R: \_\_\_\_\_.

10. Tem acesso a pelo menos duas refeições diárias?

- Sim.
- Não.

11. Qual é, em média, o seu rendimento mensal?

R: \_\_\_\_\_.

12. De onde provêm esses rendimentos?

- Estado
- Trabalho a full-time
- Trabalhos esporádicos
- Família
- Outro: \_\_\_\_\_.

13. Gostava de ter uma segunda oportunidade, deixar as ruas, ir viver para uma habitação com condições e ter um emprego?

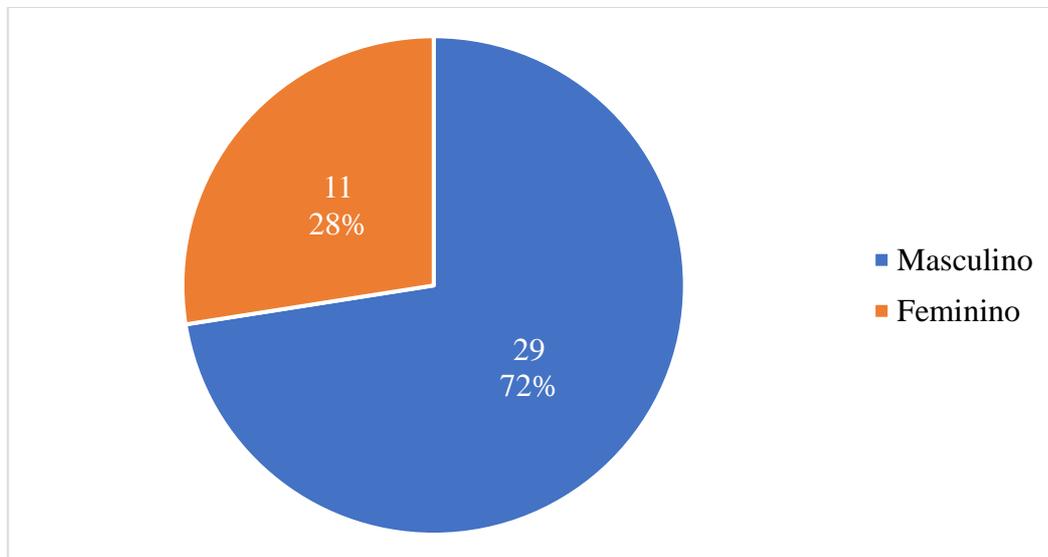
- Sim.
- Não.
- Talvez.

14. Se respondeu “não” à questão anterior, porquê?

R: \_\_\_\_\_.

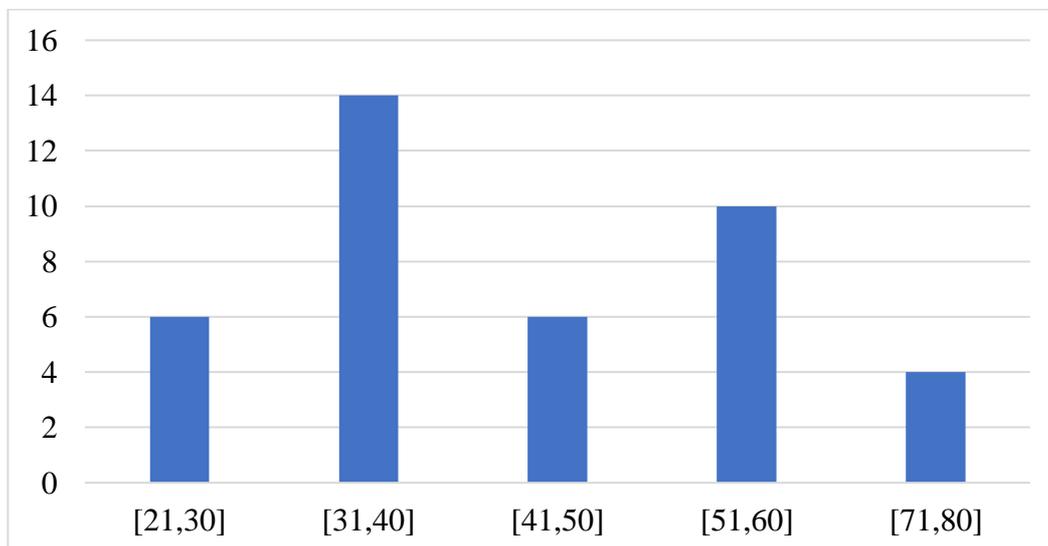
## Anexo 2: Resultados do estudo de mercado

Gráfico 3: Género



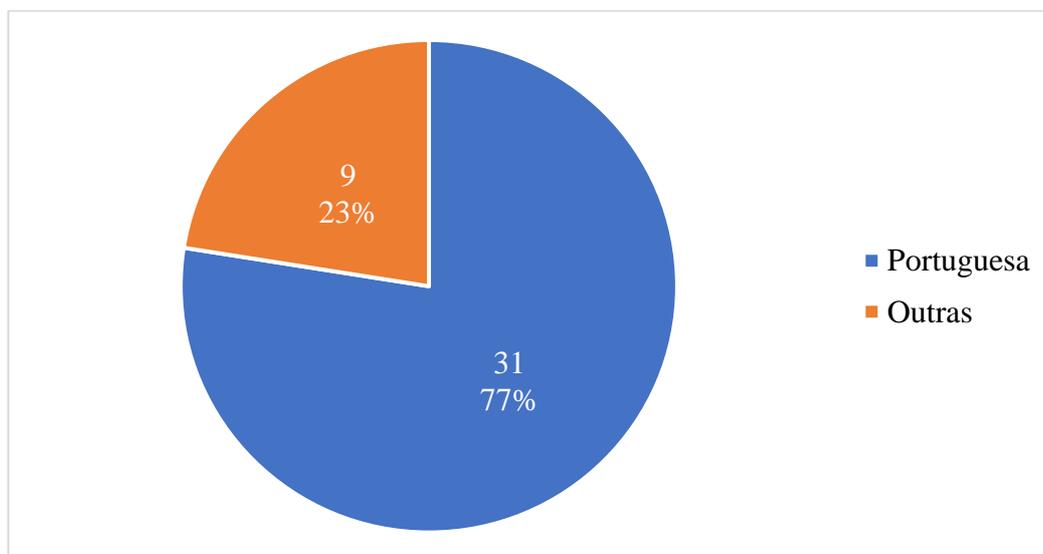
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 4: Faixa Etária



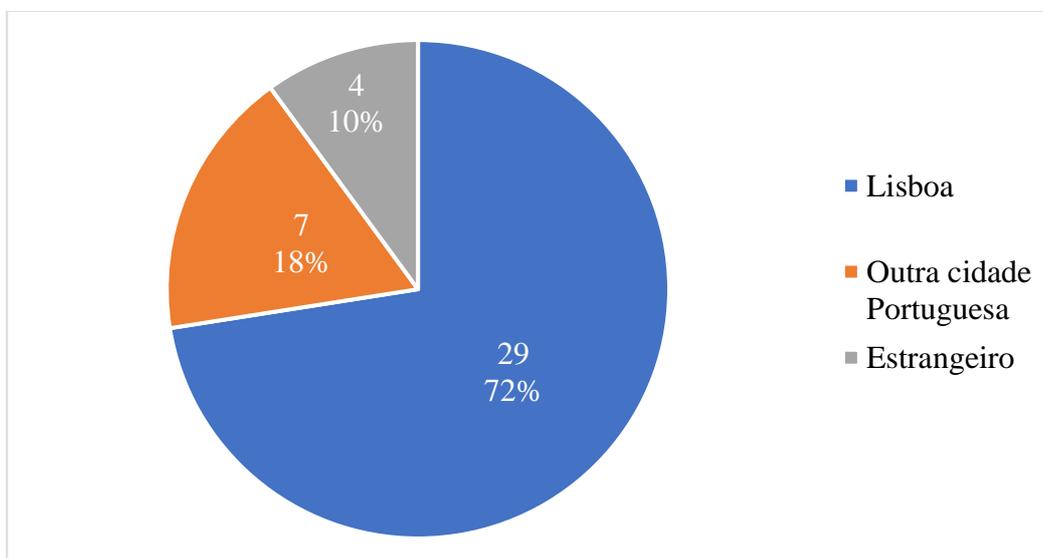
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 5: Nacionalidade**



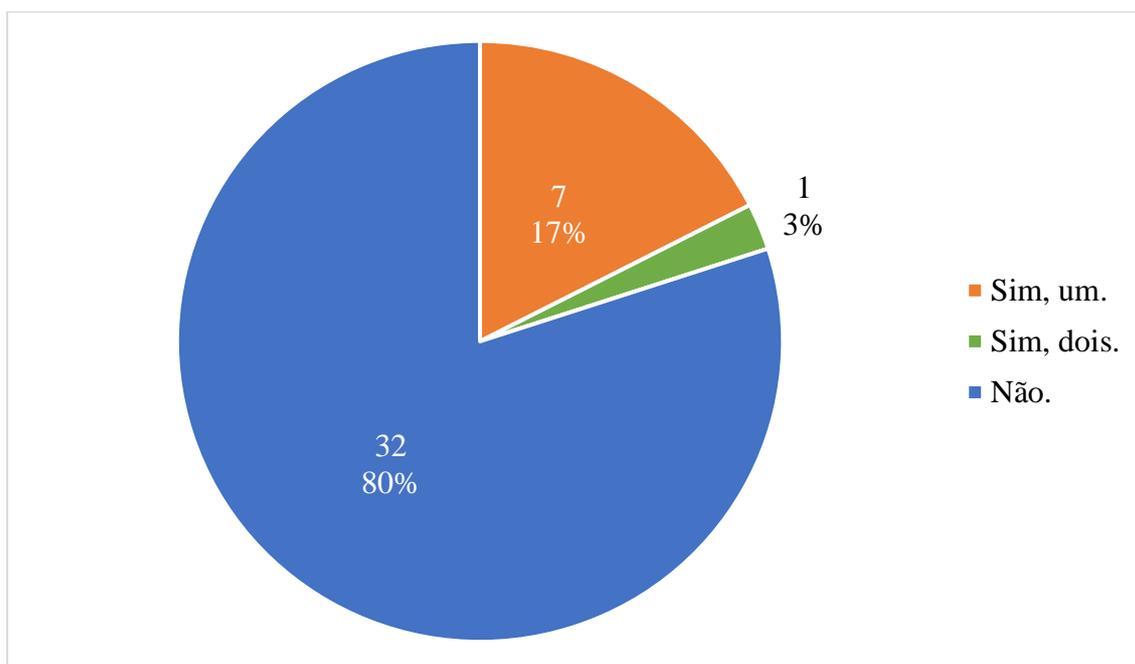
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 6: Cidade de última habitação**



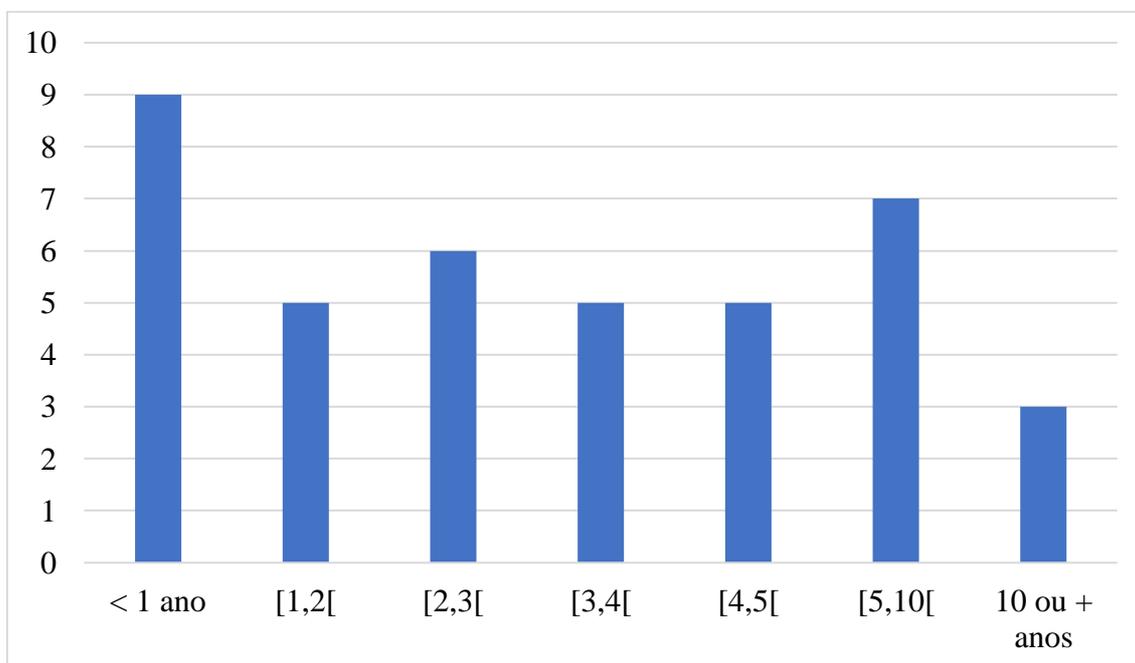
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 7: Tem algum familiar na mesma situação**



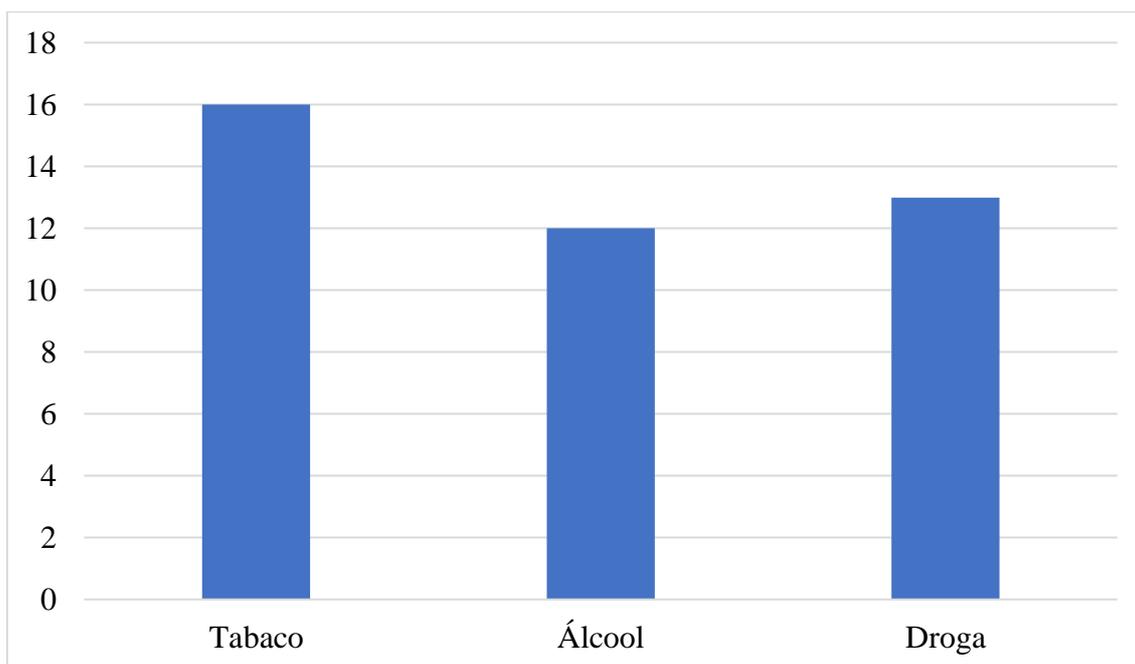
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 8: Há quanto tempo se encontra sem abrigo**



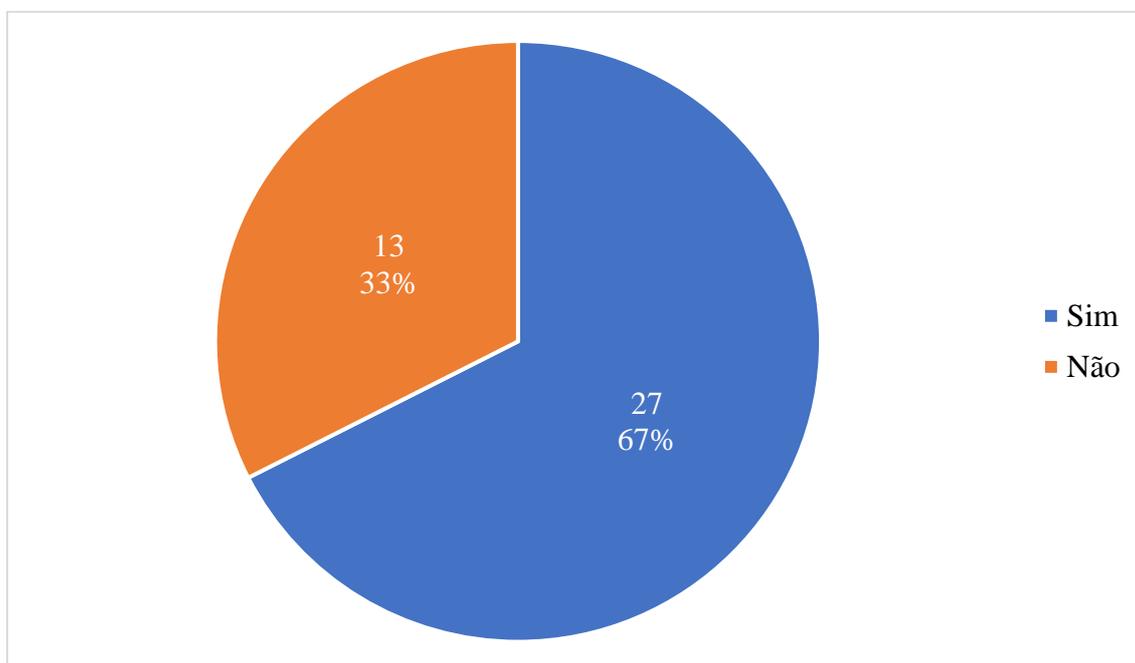
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 9: Tem algum tipo de dependência/vício**



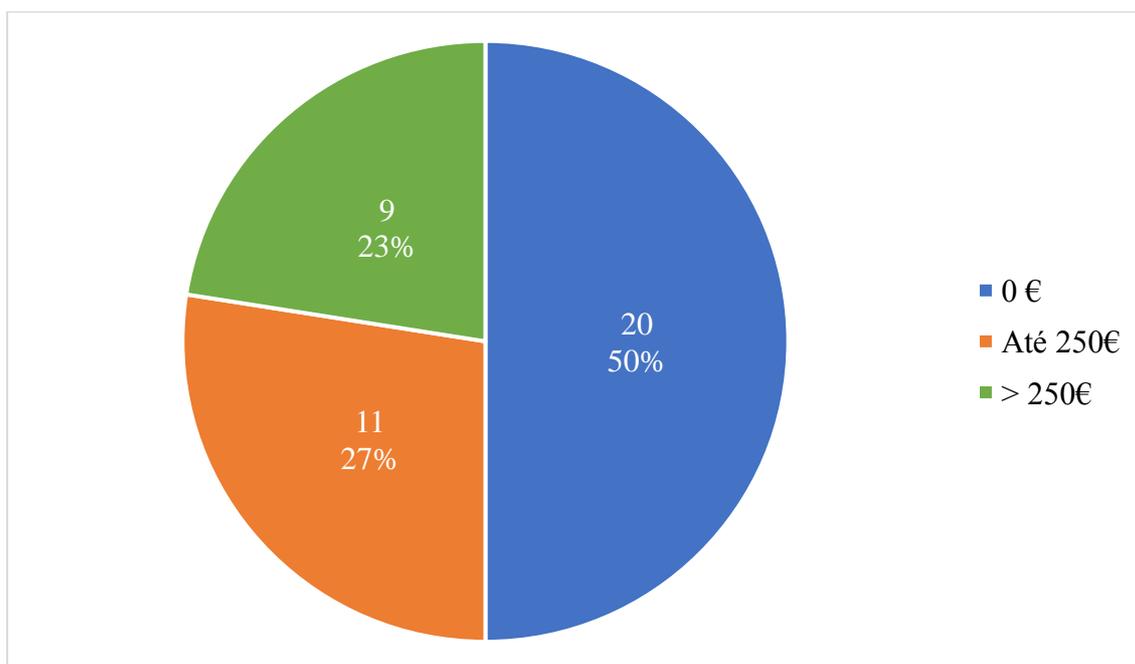
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 10: Tem acesso a pelo menos duas refeições por dia**



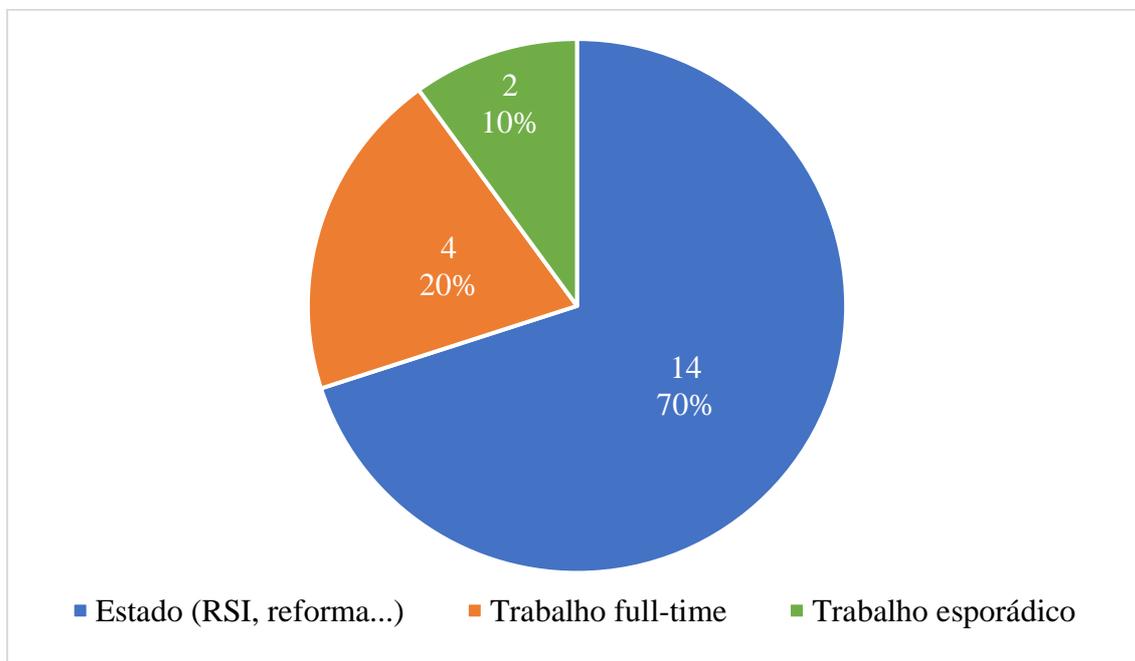
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 11: Qual é, em média, o seu rendimento mensal**



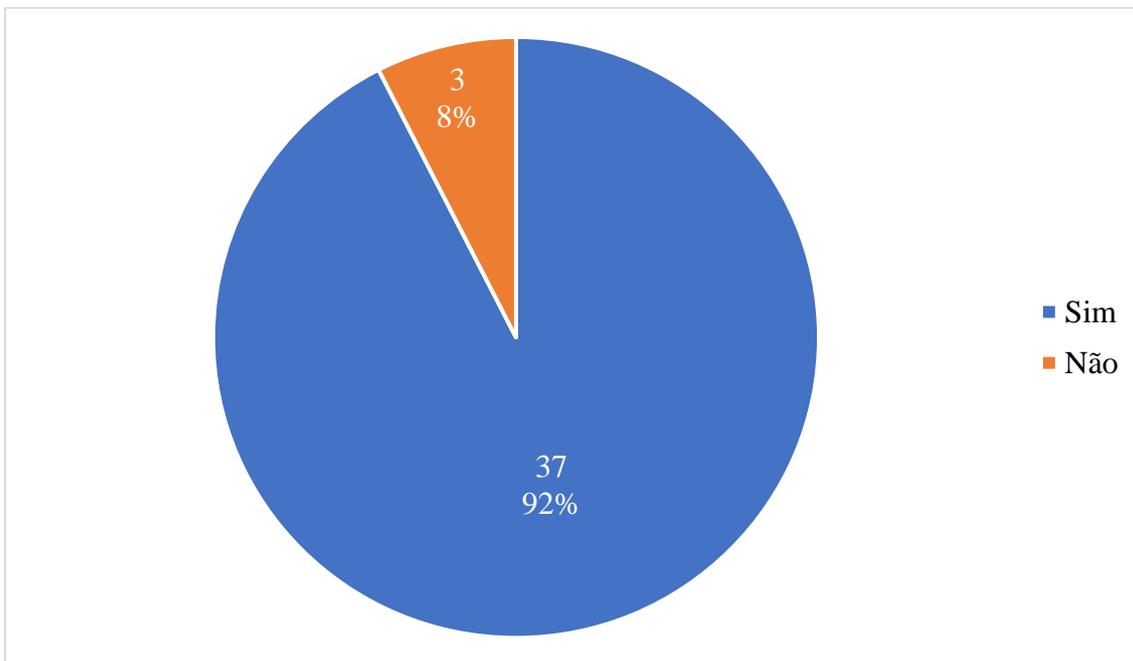
Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 12: De onde provêm os rendimentos**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 13: Gostava de deixar as ruas, ir viver para uma habitação com condições e ter um emprego**



Fonte: Elaborado pelo autor

### Anexo 3: Volume de Negócios

**Tabela 10: Volume de Negócios – Cenário Realista**

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS		2020	2021	2022	2023	2024
Número de meses		0	6	12	12	12
Número de utentes assalariados		0	10	15	15	15
		0	11 700	35 100	35 100	35 100
Salário Mensal	650					
Percentagem Retenção	30%					
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>11 700</b>	<b>35 100</b>	<b>35 100</b>	<b>35 100</b>
<b>IVA</b>	23%	<b>0</b>	<b>2 188</b>	<b>6 563</b>	<b>6 563</b>	<b>6 563</b>
<b>TOTAL VN + IVA</b>		<b>0</b>	<b>13 888</b>	<b>41 663</b>	<b>41 663</b>	<b>41 663</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 11: Volume de Negócios – Cenário Otimista**

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS		2020	2021	2022	2023	2024
Número de meses		0	6	12	12	12
Número de utentes assalariados		0	10	15	15	15
		0	13 500	40 500	40 500	40 500
Salário Mensal	750					
Percentagem Retenção	30%					
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>13 500</b>	<b>40 500</b>	<b>40 500</b>	<b>40 500</b>
<b>IVA</b>	23%	<b>0</b>	<b>2 524</b>	<b>7 573</b>	<b>7 573</b>	<b>7 573</b>
<b>TOTAL VN + IVA</b>		<b>0</b>	<b>16 024</b>	<b>48 073</b>	<b>48 073</b>	<b>48 073</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 12: Volume de Negócios – Cenário Pessimista**

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS		2020	2021	2022	2023	2024
Número de meses		0	6	12	12	12
Número de utentes assalariados		0	7	10	10	10
		0	8 190	23 400	23 400	23 400
Salário Mensal	650					
Percentagem Retenção	30%					
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>8 190</b>	<b>23 400</b>	<b>23 400</b>	<b>23 400</b>
<b>IVA</b>	23%	<b>0</b>	<b>1 531</b>	<b>4 376</b>	<b>4 376</b>	<b>4 376</b>
<b>TOTAL VN + IVA</b>		<b>0</b>	<b>9 721</b>	<b>27 776</b>	<b>27 776</b>	<b>27 776</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Anexo 4: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas****Tabela 13: CMVMC – Cenário Realista**

CMVMC	Mensal	IVA	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Produtos alimentares</b>	600	6,00%	500	7 200	7 272	7 345	7 418
<b>Produtos de Limpeza</b>	50	23,00%	200	600	606	606	606
<b>Produtos de higiene</b>	100	23,00%	400	1 200	1 212	1 212	1 212
<b>TOTAL CMVMC</b>			<b>1 100</b>	<b>9 000</b>	<b>9 090</b>	<b>9 163</b>	<b>9 236</b>
<b>IVA</b>			168	846	854	859	863
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>			<b>1 268</b>	<b>9 846</b>	<b>9 944</b>	<b>10 022</b>	<b>10 099</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 14: CMVMC – Cenário Otimista**

CMVMC	Mensal	IVA	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Produtos alimentares</b>	300	6,00%	500	3 600	3 636	3 672	3 709
<b>Produtos de Limpeza</b>	25	23,00%	100	300	303	306	309
<b>Produtos de higiene</b>	50	23,00%	200	600	606	612	618
<b>TOTAL CMVMC</b>			<b>800</b>	<b>4 500</b>	<b>4 545</b>	<b>4 590</b>	<b>4 636</b>
<b>IVA</b>			99	423	427	432	436
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>			<b>899</b>	<b>4 923</b>	<b>4 972</b>	<b>5 022</b>	<b>5 072</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 15: CMVMC – Cenário Pessimista**

CMVMC	Mensal	IVA	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Produtos alimentares</b>	2250	6,00%	500	27 000	27 270	27 543	27 818
<b>Produtos de Limpeza</b>	100	23,00%	400	1 200	1 212	1 212	1 212
<b>Produtos de higiene</b>	200	23,00%	600	2 400	2 424	2 424	2 424
<b>TOTAL CMVMC</b>			<b>1 500</b>	<b>30 600</b>	<b>30 906</b>	<b>31 179</b>	<b>31 454</b>
<b>IVA</b>			260	2 448	2 472	2 489	2 505
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>			<b>1 760</b>	<b>33 048</b>	<b>33 378</b>	<b>33 668</b>	<b>33 959</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Anexo 5: Fornecimentos e Serviços Externos****Tabela 16: FSE – Cenário Realista**

FSE			2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses			8	12	12	12	12
	<b>Tx IVA</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Contabilidade	23%	200	1 600	2 424	2 448	2 473	2 497
Publicidade	23%		-	5 723	3 723	3 723	3 723
Material de escritório	23%		400	200	202	204	206
Construção e reabilitação	23%		50 000				
Eletricidade + Gás	23%	400	3 200	4 848	4 896	4 945	4 995
Combustíveis	23%	100	800	1 200	1 200	1 200	1 200
Água	6%	150	1 200	1 818	1 836	1 855	1 873
Rendas	23%	3 000	-	36 000	36 000	36 000	36 000
Tv + Net + Voz	23%	600	4 800	7 272	7 345	7 418	7 492
<b>TOTAL FSE</b>			<b>62 000</b>	<b>59 485</b>	<b>57 650</b>	<b>57 818</b>	<b>57 986</b>
<b>IVA</b>			14 056	13 372	12 947	12 983	13 018
<b>FSE + IVA</b>			<b>76 056</b>	<b>72 857</b>	<b>70 598</b>	<b>70 800</b>	<b>71 005</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 17: FSE – Cenário Otimista**

FSE			2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses			8	12	12	12	12
	<b>Tx IVA</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Contabilidade	23%	150	1 200	1 818	1 836	1 855	1 873
Publicidade	23%		-	3 000	3 000	3 000	3 000
Material de escritório	23%		200	202	204	206	208
Construção e reabilitação	23%		20 000				
Eletricidade + Gás	23%		-	-	-	-	-
Combustíveis	23%	50	-	600	600	600	600
Água	6%		-	-	-	-	-
Rendas	23%		-	-	-	-	-
Tv + Net + Voz	23%	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FSE</b>			<b>21 400</b>	<b>5 620</b>	<b>5 640</b>	<b>5 661</b>	<b>5 681</b>
<b>IVA</b>			4 922	1 293	1 297	1 302	1 307
<b>FSE + IVA</b>			<b>26 322</b>	<b>6 913</b>	<b>6 937</b>	<b>6 963</b>	<b>6 988</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 18: FSE – Cenário Pessimista**

FSE			2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses			8	12	12	12	12
	Tx IVA	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024
Contabilidade	23%	200	1 600	2 424	2 448	2 473	2 497
Publicidade	23%		-	5 723	5 723	5 723	5 723
Material de escritório	23%		500	300	303	306	309
Construção e reabilitação	23%		70 000				
Eletricidade + Gás	23%	500	4 000	6 060	6 121	6 182	6 244
Combustíveis	23%	150	1 200	1 800	1 800	1 800	1 800
Água	6%	200	1 600	2 424	2 448	2 473	2 497
Rendas	23%	3 000	-	36 000	36 000	36 000	36 000
Tv + Net + Voz	23%	600	4 800	7 272	7 345	7 418	7 492
<b>TOTAL FSE</b>			<b>83 700</b>	<b>62 003</b>	<b>62 187</b>	<b>62 374</b>	<b>62 563</b>
<b>IVA</b>			18 979	13 849	13 887	13 926	13 965
<b>FSE + IVA</b>			<b>102 679</b>	<b>75 851</b>	<b>76 074</b>	<b>76 300</b>	<b>76 527</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## Anexo 6: Gastos com pessoal

**Tabela 19: Gastos com Pessoal – Cenário Realista**

		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Nº Meses</b>		0	14	14	14	14
<b>Incremento Anual</b>		0%	0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Administração / Direção		2	2	2	2	2
Pessoal Assalariado		0	1	1	1	1
<b>Remuneração base mensal</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Administração / Direção		0	0	1 000	1 000	1 000
Pessoal Assalariado		0	800	816	832	849
<b>QUADRO RESUMO</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Remunerações						
Órgãos Sociais		0	0	28 000	28 000	28 000
Pessoal		0	11 200	11 424	11 652	11 886
Encargos sobre remunerações	22,30%	0	2 498	8 792	8 843	8 894
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	0	112	114	117	119
Subsídio de alimentação	4,77	0	1 102	1 102	1 102	1 102
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>0</b>	<b>14 911</b>	<b>49 432</b>	<b>49 713</b>	<b>50 001</b>
<b>Retenções Colaboradores</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	0	0	3 080	3 080	3 080
Outro Pessoal	11,00%	0	1 232	1 257	1 282	1 307
Retenção IRS Colaborador		0	930	4 476	4 500	4 524
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>0</b>	<b>2 162</b>	<b>8 812</b>	<b>8 861</b>	<b>8 911</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 20: Gastos com Pessoal – Cenário Otimista

		2020	2021	2022	2023	2024
<b>Nº Meses</b>		0	14	14	14	14
<b>Incremento Anual</b>		0%	0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Administração / Direção		2	2	2	2	2
Pessoal Assalariado		0	1	1	1	1
<b>Remuneração base mensal</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Administração / Direção		0	0	1 000	1 000	1 000
Pessoal Assalariado		0	800	816	832	849
<b>QUADRO RESUMO</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Remunerações						
Órgãos Sociais		0	0	28 000	28 000	28 000
Pessoal		0	3 840	11 424	11 652	11 886
Encargos sobre remunerações	22,30%	0	1 606	6 244	6 244	6 812
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1%	0	24	114	117	119
Subsídio de alimentação		0	301	1 102	1 102	1 102
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>0</b>	<b>5 770</b>	<b>46 884</b>	<b>47 115</b>	<b>47 918</b>
<b>Retenções Colaboradores</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	0	0	3 080	3 080	3 080
Outro Pessoal	11,00%	0	422	1 257	1 282	1 307
Retenção IRS Colaborador		0	930	4 476	4 500	4 524
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>0</b>	<b>1 352</b>	<b>8 812</b>	<b>8 861</b>	<b>8 911</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 21: Gastos com Pessoal – Cenário Pessimista**

		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Nº Meses</b>		14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual</b>		0%	0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Administração / Direção		2	2	2	2	2
Pessoal Assalariado		0	2	2	2	2
<b>Remuneração base mensal</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Administração / Direção		0	0	1 000	1 000	1 000
Pessoal Assalariado		0	800	816	832	849
<b>QUADRO RESUMO</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Remunerações						
Órgãos Sociais		0	0	28 000	28 000	28 000
Pessoal		0	22 400	22 848	23 305	23 771
Encargos sobre remunerações	22,30%	0	4 995	11 339	11 441	11 545
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	1%	0	224	228	233	238
Subsídio de alimentação		0	2 204	2 204	2 204	2 204
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>0</b>	<b>29 823</b>	<b>64 619</b>	<b>65 183</b>	<b>65 757</b>
<b>Retenções Colaboradores</b>		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	0	0	3 080	3 080	3 080
Outro Pessoal	11,00%	0	2 464	2 513	2 564	2 615
Retenção IRS Colaborador		0	1 859	5 675	5 723	5 772
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>0</b>	<b>4 323</b>	<b>11 268</b>	<b>11 367</b>	<b>11 467</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## Anexo 7: Investimentos e Depreciações

**Tabela 22: Investimentos e Depreciações – Cenário Realista**

<b>Investimento por ano</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ativos fixos tangíveis</b>					
Equipamento de Transporte	10 000				
Equipamento Administrativo	5 000				
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>					
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	2 500	6 250	10 000	13 750	15 000
<b>TOTAL</b>	<b>2 500</b>	<b>6 250</b>	<b>10 000</b>	<b>13 750</b>	<b>15 000</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 23: Investimentos e Depreciações – Cenário Otimista**

<b>Investimento por ano</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ativos fixos tangíveis</b>					
Equipamento de Transporte	7 000				
Equipamento Administrativo	3 000				
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>					
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	1 667	4 167	6 667	9 167	10 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 667</b>	<b>4 167</b>	<b>6 667</b>	<b>9 167</b>	<b>10 000</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 24: Investimentos e Depreciações – Cenário Pessimista**

<b>Investimento por ano</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ativos fixos tangíveis</b>					
Equipamento de Transporte	15 000				
Equipamento Administrativo	7 000				
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>					
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	3 667	9 167	14 667	20 167	22 000
<b>TOTAL</b>	<b>3 667</b>	<b>9 167</b>	<b>14 667</b>	<b>20 167</b>	<b>22 000</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Anexo 8: Demonstração de Resultados****Tabela 25: Demonstração de Resultados – Cenário Realista**

<b>DR</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Vendas e serviços prestados	0	11 700	35 100	35 100	35 100
Subsídios à exploração	75 000	86 520	86 520	86 520	86 520
CMVMC	1 100	9 000	9 090	9 163	9 236
Fornecimento e serviços externos	62 000	59 485	57 650	57 818	57 986
Gastos com o pessoal	0	14 911	49 432	49 713	50 001
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>11 900</b>	<b>14 824</b>	<b>5 448</b>	<b>4 926</b>	<b>4 397</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 500	3 750	3 750	3 750	1 250
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>9 400</b>	<b>11 074</b>	<b>1 698</b>	<b>1 176</b>	<b>3 147</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>9 400</b>	<b>11 074</b>	<b>1 698</b>	<b>1 176</b>	<b>3 147</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>9 400</b>	<b>11 074</b>	<b>1 698</b>	<b>1 176</b>	<b>3 147</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 26: Demonstração de Resultados – Cenário Otimista**

<b>DR</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Vendas e serviços prestados	0	13 500	40 500	40 500	40 500
Subsídios à exploração	75 000	86 520	86 520	86 520	86 520
CMVMC	800	4 500	4 545	4 590	4 636
Fornecimento e serviços externos	21 400	5 620	5 640	5 661	5 681
Gastos com o pessoal	0	5 770	46 884	47 115	47 918
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>52 800</b>	<b>84 130</b>	<b>69 951</b>	<b>69 654</b>	<b>68 784</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 667	2 500	2 500	2 500	833
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>51 133</b>	<b>81 630</b>	<b>67 451</b>	<b>67 154</b>	<b>67 951</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>51 133</b>	<b>81 630</b>	<b>67 451</b>	<b>67 154</b>	<b>67 951</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>51 133</b>	<b>81 630</b>	<b>67 451</b>	<b>67 154</b>	<b>67 951</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 27: Demonstração de Resultados – Cenário Pessimista**

<b>DR</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Vendas e serviços prestados	0	8 190	23 400	23 400	23 400
Subsídios à exploração	75 000	86 520	86 520	86 520	86 520
CMVMC	1 500	30 600	30 906	31 179	31 454
Fornecimento e serviços externos	83 700	62 003	62 187	62 374	62 563
Gastos com o pessoal	0	29 823	64 619	65 183	65 757
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-10 200</b>	<b>-27 716</b>	<b>-47 793</b>	<b>-48 816</b>	<b>-49 854</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	3 667	5 500	5 500	5 500	1 833
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	0	0	0	0	0
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-13 867</b>	<b>-33 216</b>	<b>-53 293</b>	<b>-54 316</b>	<b>-51 688</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-13 867</b>	<b>-33 216</b>	<b>-53 293</b>	<b>-54 316</b>	<b>-51 688</b>
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-13 867</b>	<b>-33 216</b>	<b>-53 293</b>	<b>-54 316</b>	<b>-51 688</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

**Anexo 9: Necessidades de Fundo de Maneio****Tabela 28: Necessidades de Fundo de Maneio – Cenário Realista**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>					
Inventários	275	2 250	2 273	2 291	2 309
Clientes	0	1 157	3 472	3 472	3 472
Estado/outros entes públicos	2 847	0	0	0	0
<b>Total das NC</b>	<b>3 122</b>	<b>3 407</b>	<b>5 744</b>	<b>5 763</b>	<b>5 781</b>
<b>Recursos Cíclicos</b>					
Fornecedores	6 444	6 892	6 712	6 735	6 759
Estados/outros entes públicos	0	971	4 916	4 933	4 950
<b>Total dos RC</b>	<b>6 444</b>	<b>7 863</b>	<b>11 628</b>	<b>11 668</b>	<b>11 709</b>
<b>NFM</b>	<b>-3 322</b>	<b>-4 455</b>	<b>-5 883</b>	<b>-5 905</b>	<b>-5 928</b>
<b>Δ NFM</b>	<b>-3 322</b>	<b>-1 133</b>	<b>-1 428</b>	<b>-22</b>	<b>-22</b>
<b>ESTADO</b>	<b>-2 847</b>	<b>971</b>	<b>4 916</b>	<b>4 933</b>	<b>4 950</b>
SS	0	888	3 126	3 144	3 162
IRS	0	66	320	321	323
IVA	-2 847	16,40	1 471	1 468	1 465

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 29: Necessidades de Fundo de Maneio – Cenário Otimista**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>					
Inventários	200	1 125	1 136	1 148	1 159
Clientes	0	1 335	4 006	4 006	4 006
Estado/outros entes públicos	7 126	3 916	2 247	2 261	2 276
<b>Total das NC</b>	<b>7 326</b>	<b>6 376</b>	<b>7 389</b>	<b>7 415</b>	<b>7 441</b>
<b>Recursos Cíclicos</b>					
Fornecedores	2 268	986	992	999	1 005
Estados/outros entes públicos	0	371	3 445	3 465	3 485
<b>Total dos RC</b>	<b>2 268</b>	<b>1 357</b>	<b>4 438</b>	<b>4 464</b>	<b>4 490</b>
<b>NFM</b>	<b>5 058</b>	<b>5 019</b>	<b>2 951</b>	<b>2 951</b>	<b>2 951</b>
<b>Δ NFM</b>	<b>5 058</b>	<b>-39</b>	<b>-2 067</b>	<b>-0</b>	<b>-1</b>
<b>ESTADO</b>	<b>-7 126</b>	<b>-3 545</b>	<b>1 198</b>	<b>1 204</b>	<b>1 210</b>
SS	0	304	3 126	3 144	3 162
IRS	0,00	66,40	319,68	321,39	323,14
IVA	-7 126	-3 916	-2 247	-2 261	-2 276

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 30: Necessidades de Fundo de Maneio – Cenário Pessimista**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Necessidades Cíclicas</b>					
Inventários	375	7 650	7 727	7 795	7 864
Clientes	0	810	2 315	2 315	2 315
Estado/outros entes públicos	8 100	4 922	3 995	4 013	4 032
<b>Total das NC</b>	<b>8 475</b>	<b>13 382</b>	<b>14 036</b>	<b>14 122</b>	<b>14 210</b>
<b>Recursos Cíclicos</b>					
Fornecedores	8 703	9 075	9 121	9 164	9 207
Estados/outros entes públicos	0	1 909	4 437	4 477	4 517
<b>Total dos RC</b>	<b>8 703</b>	<b>10 984</b>	<b>13 558</b>	<b>13 640</b>	<b>13 724</b>
<b>NFM</b>	<b>-229</b>	<b>2 398</b>	<b>478</b>	<b>482</b>	<b>485</b>
<b>Δ NFM</b>	<b>-229</b>	<b>2 627</b>	<b>-1 920</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>ESTADO</b>	<b>-8 100</b>	<b>-3 013</b>	<b>442</b>	<b>464</b>	<b>485</b>
SS	0	1 776	4 032	4 068	4 105
IRS	0	133	405	409	412
IVA	-8 100	-4 922	-3 995	-4 013	-4 032

Fonte: Elaborado pelo autor

## Anexo 10: Mapa de *Cash Flows* Operacionais

**Tabela 31: Mapa de *Cash Flows* – Cenário Realista**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)</b>	9 400	11 074	1 698	1 176	3 147
<b>Depreciações e Amortizações</b>	2 500	3 750	3 750	3 750	1 250
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	3 322	1 133	1 428	22	22
<b>Investimento em Capital Fixo</b>	-15 000	0	0	0	0
<b>Free cash-flow</b>	222	15 957	6 876	4 948	4 419
<b>Cash Flow acumulado</b>	222	16 179	23 055	28 004	32 423

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 32: Mapa de *Cash Flows* – Cenário Otimista**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)</b>	51 133	81 630	67 451	67 154	67 951
<b>Depreciações e Amortizações</b>	1 667	2 500	2 500	2 500	833
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	-5 058	39	2 067	0	1
<b>Investimento em Capital Fixo</b>	-10 000	0	0	0	0
<b>Free cash-flow</b>	37 742	84 169	72 018	69 654	68 785
<b>Cash Flow acumulado</b>	37 742	121 911	193 929	263 584	332 368

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 33: Mapa de *Cash Flows* – Cenário Pessimista**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)</b>	-13 867	-33 216	-53 293	-54 316	-51 688
<b>Depreciações e Amortizações</b>	3 667	5 500	5 500	5 500	1 833
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	229	-2 627	1 920	-4	-4
<b>Investimento em Capital Fixo</b>	-22 000	0	0	0	0
<b>Free cash-flow</b>	-31 971	-30 589	-55 213	-54 312	-51 684
<b>Cash Flow acumulado</b>	-31 971	-62 560	-117 773	-172 085	-223 769

Fonte: Elaborado pelo autor

## Anexo 11: Avaliação do Projeto

**Tabela 34: Avaliação do Projeto – Cenário Realista**

	2020	2021	2022	2023	2024	Perpetuidade
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>222</b>	<b>15 957</b>	<b>6 876</b>	<b>4 948</b>	<b>4 419</b>	<b>4 419</b>
Taxa de atualização	3,66%	3,66%	3,66%	3,66%	3,66%	
Fator de atualização	1,00	1,037	1,074	1,114	1,155	
<b>Fluxos atualizados</b>	<b>222</b>	<b>15 394</b>	<b>6 399</b>	<b>4 443</b>	<b>3 827</b>	<b>104 632</b>
<b>Fluxos atualizados acumulados</b>	<b>222</b>	<b>15 616</b>	<b>22 015</b>	<b>26 458</b>	<b>30 286</b>	
<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>	30 285,65					
<b>VAL na Perpetuidade</b>	134 917,94					
Taxa de crescimento na perpetuidade	0%					

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 35: Avaliação do Projeto – Cenário Otimista**

	2020	2021	2022	2023	2024	Perpetuidade
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>37 742</b>	<b>84 169</b>	<b>72 018</b>	<b>69 654</b>	<b>68 785</b>	<b>68 785</b>
Taxa de atualização	3,66%	3,66%	3,66%	3,66%	3,66%	
Fator de atualização	1,00	1,037	1,074	1,114	1,155	
<b>Fluxos atualizados</b>	<b>37 742</b>	<b>81 198</b>	<b>67 025</b>	<b>62 537</b>	<b>59 577</b>	<b>1 628 686</b>
<b>Fluxos atualizados acumulados</b>	<b>37 742</b>	<b>118 941</b>	<b>185 966</b>	<b>248 503</b>	<b>308 080</b>	
<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>	308 080,48					
<b>VAL na Perpetuidade</b>	1 936 766,45					
Taxa de crescimento na perpetuidade	0%					

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 36: Avaliação do Projeto – Cenário Pessimista**

	2020	2021	2022	2023	2024	Perpetuidade
<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-31 971</b>	<b>-30 589</b>	<b>-55 213</b>	<b>-54 312</b>	<b>-51 684</b>	<b>-51684</b>
Taxa de atualização	3,66%	3,66%	3,66%	3,66%	3,66%	
Fator de atualização	1,00	1,037	1,074	1,114	1,155	
<b>Fluxos atualizados</b>	<b>-31 971</b>	<b>-29 509</b>	<b>-51 385</b>	<b>-48 762</b>	<b>-44 766</b>	<b>-1223770</b>
<b>Fluxos atualizados acumulados</b>	<b>-31 971</b>	<b>-61 481</b>	<b>-112 866</b>	<b>-161 628</b>	<b>-206 394</b>	
<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>	(206 393,64)					
<b>VAL na Perpetuidade</b>	(1 430 164,13)					
Taxa de crescimento na perpetuidade	0%					

Fonte: Elaborado pelo autor

## Anexo 12: Tabela de preços de publicidade da TVI

**Tabela 37: Preços de publicidade por segundos**

	DURAÇÕES PRINCIPAIS (EM SEGUNDOS)											
	5 "	10 "	15 "	20 "	25 "	30 "	35 "	40 "	45 "	50 "	60 "	
1	30,47	52,63	65,65	67,72	91,62	109,53	127,41	146,76	166,58	184,74	221,84	1
2	35,95	62,10	77,47	79,91	108,11	129,25	150,34	173,18	196,57	217,99	261,77	2
3	42,35	73,15	91,26	94,14	127,36	152,26	177,10	204,00	231,56	256,80	308,37	3
4	49,72	85,88	107,14	110,52	149,52	178,75	207,92	239,50	271,85	301,48	362,02	4
5	58,07	100,31	125,13	129,08	174,64	208,78	242,84	279,74	317,52	352,13	422,84	5
6	67,37	116,36	145,15	149,74	202,58	242,18	281,70	324,49	368,32	408,47	490,49	6
7	77,47	133,81	166,93	172,20	232,97	278,51	323,95	373,17	423,57	469,74	564,06	7
8	88,71	153,22	191,13	197,17	266,75	318,90	370,93	427,28	484,99	537,85	645,85	8
9	101,48	175,28	218,66	225,56	305,16	364,82	424,34	488,81	554,83	615,30	738,86	9
10	116,40	201,05	250,80	258,71	350,01	418,44	486,72	560,66	636,39	705,75	847,47	10
11	134,32	232,01	289,42	298,56	403,92	482,89	561,68	647,00	734,39	814,43	977,98	11
12	156,48	270,29	337,18	347,82	470,56	562,56	654,35	753,76	855,56	948,81	1.139,35	12
13	184,57	318,81	397,70	410,25	555,03	663,54	771,81	889,06	1.009,14	1.119,13	1.343,86	13
14	215,86	372,84	465,11	479,79	649,11	776,01	902,63	1.039,75	1.180,19	1.308,82	1.571,65	14
15	252,45	436,04	543,94	561,11	759,13	907,55	1.055,62	1.215,99	1.380,23	1.530,66	1.838,04	15
16	290,19	501,23	625,26	645,00	872,62	1.043,22	1.213,44	1.397,78	1.586,57	1.759,49	2.112,82	16
17	327,76	566,14	706,23	728,53	985,62	1.178,32	1.370,58	1.578,79	1.792,03	1.987,35	2.386,44	17
18	368,24	636,06	793,45	818,50	1.107,35	1.323,84	1.539,85	1.773,77	2.013,35	2.232,79	2.681,16	18
19	413,35	713,97	890,65	918,77	1.243,00	1.486,01	1.728,48	1.991,06	2.259,98	2.506,30	3.009,60	19
20	463,39	800,40	998,47	1.029,98	1.393,46	1.665,90	1.937,71	2.232,08	2.533,55	2.809,69	3.373,92	20
21	518,81	896,13	1.117,88	1.153,17	1.560,12	1.865,14	2.169,46	2.499,03	2.836,57	3.145,73	3.777,44	21
22	580,11	1.002,01	1.249,96	1.289,42	1.744,45	2.085,50	2.425,78	2.794,29	3.171,71	3.517,40	4.223,74	22
23	647,81	1.118,94	1.395,83	1.439,89	1.948,03	2.328,88	2.708,87	3.120,39	3.541,84	3.927,88	4.716,65	23
24	722,47	1.247,90	1.556,70	1.605,84	2.172,54	2.597,28	3.021,06	3.480,01	3.950,04	4.380,57	5.260,25	24
25	804,68	1.389,91	1.733,85	1.788,58	2.419,77	2.892,85	3.364,86	3.876,04	4.399,56	4.879,08	5.858,86	25
26	895,09	1.546,06	1.928,65	1.989,53	2.691,64	3.217,87	3.742,90	4.311,51	4.893,85	5.427,24	6.517,11	26
27	994,36	1.717,52	2.142,54	2.210,17	2.990,14	3.574,73	4.157,99	4.789,66	5.436,57	6.029,12	7.239,85	27
28	1.103,19	1.905,51	2.377,04	2.452,07	3.317,41	3.965,98	4.613,08	5.313,88	6.031,61	6.689,01	8.032,25	28
29	1.222,33	2.111,30	2.633,76	2.716,90	3.675,69	4.394,31	5.111,30	5.887,78	6.683,02	7.411,42	8.899,73	29
30	1.352,57	2.336,26	2.914,39	3.006,38	4.067,33	4.862,52	5.655,91	6.515,13	7.395,10	8.201,11	9.848,00	30

Fonte: Televisão Independente (TVI)