

PROJECTO DE EXPANSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO  
PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL

Cristóvão da Costa Marques

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador(a):  
Prof. Isabel Nicolau, Prof. Associada, Aposentada, ISCTE Business School, Departamento de  
Gestão

Dezembro 2011



## I. AGRADECIMENTOS

A realização da tese de mestrado é um marco importante para qualquer aluno, contudo, no meu caso, não marca apenas o cumprimento de um objectivo mas também o fim de uma fase da minha vida que me exigiu um grande esforço, dedicação, sacrifício, resistência e persistência.

Este momento não seria possível sem o contributo de muitos, a começar pela professora Isabel Nicolau que proporcionou a oportunidade de participar neste projecto e que demonstrou toda a disponibilidade na elaboração da tese de mestrado. De seguida, a instituição que me recebeu e me incluiu no projecto, com uma participação activa e, apesar de ter pedido confidencialidade, fica aqui o meu muito obrigado à Carminho e ao padre Diamantino. A integração no projecto foi ainda conseguido através da Filipa Neves, responsável pela elaboração do modelo financeiro para a instituição e que prontamente me integrou e apoiou em todas as tarefas da tese (obrigado).

No emprego (DHV S.A.) o apoio, compreensão e incentivo, foram muito importantes para o cumprimento deste objectivo. Um muito obrigado aos principais responsáveis pela minha carreira na empresa, Teresa Serra e João Almeida, mais recentemente, Vanessa Pinhal, e aos meus colegas, e amigos, Maria João, Patrícia, Vasco, Filipe Saraiva, António de Almeida, Francisca, Sara Costa, Rita, Hugo, Raquel e Miguel.

Muito obrigado ainda pelo apoio, José Eleutério, Inês, Arlindo, Vítor, Flávio, Tiago, Rita, João e, em especial, muito obrigado Ana.

Por último, mas o agradecimento mais importante, à minha família que me proporcionou todas as condições para realizar este trabalho e que me apoiaram ao longo de todo o processo.

Obrigado a todos!

## II. SUMÁRIO

O presente estudo resulta de uma parceria com uma IPSS que proporciona serviços destinados a crianças, e idosos, e que pretende expandir a sua acção social. Neste sentido, surge o projecto de construção das novas instalações que proporcionará à instituição novos desafios e oportunidades.

Contudo, esta expansão exige um investimento de cerca de 1,7 milhões de euros e poderá representar um aumento do défice operacional actual da instituição.

É perante a necessidade de se avaliar fontes de receitas extraordinárias que garantam a sua sustentabilidade financeira que se insere o presente estudo, nomeadamente, implementação de actividades lucrativas e reformulação do modelo de *fundraising*.

A análise, estratégica e de viabilidade, das actividades lucrativas consideradas permitiu retirar as seguintes conclusões:

- Lavandaria industrial – estando de acordo com a acção da instituição, os indicadores financeiros estimados demonstraram um VAL positivo em cerca de 488 mil euros;
- Parafarmácia – esta enquadra-se na acção que a instituição tem com idosos e crianças, os indicadores financeiros estimados demonstraram a viabilidade da actividade através de um VAL positivo em cerca de 210 mil euros.
- Parque de estacionamento pago – Perante os indicadores financeiros obtidos, com o VAL a ser negativo em cerca de 204 mil euros, concluiu-se que a sua dimensão não permite uma rentabilidade no curto / médio prazo.

Por último, foi apresentada uma proposta de modelo de *fundraising* para potenciar mais parcerias, introduzindo novas acções, novos *targets* e procedimentos com vista a promover o crescimento das receitas desta actividade, e consequentemente, conseguir atingir a sustentabilidade financeira da instituição.

Palavras-chave: Projecto social, fontes de receitas alternativas; vulnerabilidade financeira; sustentabilidade financeira.

### III. ABSTRACT

This study results from a partnership with a Social Institution that provides services for children and elderly, and intends to expand its social action. In this sense, appears the project for the construction of new facilities that will allow the institution to follow new challenges and opportunities.

However, this expansion requires an investment of about 1.7 million Euros and could represent an increase of the current operating deficit of the institution.

The present study arises to face the need to evaluate sources of extraordinary revenues that assure its financial sustainability, namely, implementation of new business activities and reformulation of the fundraising model. The strategic and feasibility analysis of the considered new business activities allowed the following conclusions:

- Industrial laundry- this activity is consistent with the actions promoted by the institution, the estimated financial indicators show a positive net present value (NPV) of 488 000 Euros;
- Pharmacies- this activity is consistent with the action that the institution has with elderly and children, the estimated financial indicators demonstrated the viability of the business through a positive NPV of approximately 210 000 Euros;
- Underground car park - in view of the financial indicators obtained with the NPV, that is to be negative in 204 000 Euros, it was concluded that the park's size doesn't allow an investment return in the short/medium term.

Finally, it was presented a proposal for the fundraising model to promote new partnerships, introducing new actions, new targets and procedures in order to promote revenue growth and, consequently, improve the financial sustainability of the institution.

Key-words: social project; alternative incomes sources; financial vulnerability; financial sustainability.

#### IV. GLOSSÁRIO

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

CAP – Certificado de Aptidão Pedagógica

CAPEX – *Capital Expenditures*

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

COV – Compostos Orgânicos Voláteis

DRAOT – Direcção Regional do Ambiente e do Ordenamento do Território

EMEL – Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

MADD – *Mothers Against Drunk Drivers*

MNSRM – Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica

OPEX – *Operational Expenditures*

PDM – Plano Director Municipal

PIB – Produto Interno Bruto

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

UWCNM – *United Way of Central New Mexico*

VAL – Valor Actualizado Líquido

## ÍNDICE

<b>I. AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>II. SUMÁRIO .....</b>	<b>4</b>
<b>III. ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. GLOSSÁRIO .....</b>	<b>6</b>
<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>16</b>
3.1. O CONCEITO DE ECONOMIA SOCIAL .....	16
3.2. O FINANCIAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS .....	18
3.3. DONATIVOS E <i>FUNDRAISING</i> .....	24
<b>4. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>5. APRESENTAÇÃO DO PROJECTO.....</b>	<b>29</b>
5.1. OBJECTIVOS .....	29
5.2. CONTEXTO INSTITUCIONAL DO PROJECTO .....	29
5.2.1. Infra-estruturas .....	29
5.2.2. Actividades sociais existentes e perspectivas de desenvolvimento .....	30
5.2.2.1. Creche .....	31
5.2.2.2. Jardim-de-infância .....	33
5.2.2.3. Centro de dia, apoio domiciliário e posto médico.....	34
5.2.2.4. Outras actividades complementares.....	35
5.2.2.5. Ensino primário.....	36
5.2.3. Actividades lucrativas a desenvolver.....	37

<b>6. FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE DO PROJECTO DE EXPANSÃO DA INSTITUIÇÃO.....</b>	<b>38</b>
6.1. PROECÇÃO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA DAS ACTIVIDADES SOCIAIS .....	38
6.2. ANÁLISE DAS ACTIVIDADES LUCRATIVAS .....	40
6.2.1. Análise estratégica.....	40
6.2.1.1. Lavandaria industrial .....	40
6.2.1.2. Parafarmácia .....	46
6.2.1.3. Parque de estacionamento.....	52
6.2.2. Implementação das actividades .....	58
6.2.2.1. Lavandaria Industrial .....	59
6.2.2.2. Parafarmácia .....	61
6.2.2.3. Parque de estacionamento.....	63
6.2.3. Viabilidade financeira.....	64
6.2.3.1. Nota introdutória.....	64
6.2.3.2. Pressupostos de conjuntura .....	66
6.2.3.3. Pressupostos de financiamento .....	67
6.2.3.4. Estimativas de custos e receitas .....	68
6.2.3.5. Análise dos resultados financeiros.....	74
6.3. AVALIAÇÃO GLOBAL DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA INSTITUIÇÃO .....	78
6.4. PROPOSTA DE MODELO DE <i>FUNDRAISING</i> .....	79
6.4.1. Política de angariação.....	80
6.4.2. Política de comunicação .....	84
6.4.3. Controlo da política de <i>fundraising</i> .....	87
<b>7. CONCLUSÕES .....</b>	<b>89</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>91</b>



<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>94</b>
------------------------	-----------

## **FIGURAS**

Figura 3.1.1 – Actuação da Economia Social.....	17
Figura 6.4.1 – Proposta de futuro organograma da instituição.....	79

## **QUADROS**

Quadro 5.2.1 – Resumo dos espaços alocados às diversas actividades.....	30
Quadro 5.2.2 – Síntese dos principais indicadores por actividade .....	31
Quadro 5.2.3 – Síntese da estrutura operacional– Creche (2010) .....	32
Quadro 5.2.4 – Síntese da estrutura operacional – Jardim-de-infância (2010).....	33
Quadro 5.2.5 – Síntese da estrutura operacional – Actividades com idosos (2010).....	34
Quadro 5.2.6 – Síntese de receitas por actividade complementar (2010).....	36
Quadro 6.1.1 – Síntese das projecções operacionais da instituição com as novas instalações.....	39
Quadro 6.2.1 – Preçário aplicado pela EMEL .....	55
Quadro 6.2.2 – Taxa de inflação considerada no modelo financeiro .....	66
Quadro 6.2.3 – Resumo das necessidades de investimento .....	68
Quadro 6.2.4 – Resumo das receitas totais da actividade – Lavandaria industrial.....	69
Quadro 6.2.5 – Estrutura de custos – Lavandaria industrial.....	70
Quadro 6.2.6 – Resumo das receitas totais da actividade – Parafarmácia.....	71
Quadro 6.2.7 – Estrutura de custos – Parafarmácia.....	72
Quadro 6.2.8 – Resumo das receitas totais da actividade – Parque de estacionamento .....	73
Quadro 6.2.9 – Estrutura de custos – Parque de estacionamento .....	74
Quadro 6.2.10 – Síntese dos resultados do modelo financeiro.....	75
Quadro 6.2.11 – Síntese de variáveis financeiras por actividade lucrativa .....	75
Quadro 6.2.12 – Resultados da análise de sensibilidade – Lavandaria industrial .....	76
Quadro 6.2.13 – Resultados da análise de sensibilidade – Parafarmácia .....	77
Quadro 6.2.14 – Resultados da análise de sensibilidade – Parque de estacionamento.....	77
Quadro 6.3.1 – Impacte das actividades lucrativas na sustentabilidade financeira da instituição.....	78

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Projecto arquitectónico das novas instalações da IPSS.....	94
Anexo 2 – Modelo de análise da sustentabilidade financeira da instituição .....	95
Anexo 3 – Mapa com as principais lavandarias no município de Lisboa.....	98
Anexo 4 – Análise SWOT – Lavandaria Industrial.....	99
Anexo 5 – Análise SWOT – Parafarmácia .....	99
Anexo 6 – Informações tarifárias da Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa.....	100
Anexo 7 – Zonamento do estacionamento da EMEL.....	101
Anexo 8 – Análise SWOT – Parque de Estacionamento.....	101
Anexo 9 – Custos de investimento e manutenção de parques de estacionamento .....	102
Anexo 10 – Modelo de análise da viabilidade financeira da actividade lucrativa (Lavandaria industrial).....	103
Anexo 11 – Modelo de análise da viabilidade financeira da actividade lucrativa (Parafarmácia).....	106
Anexo 12 – Modelo de análise da viabilidade financeira da actividade lucrativa (Parque de estacionamento) .....	109

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente estudo resulta de uma parceria com uma Instituição Particular de Solidariedade Social que proporciona serviços destinados a crianças, e idosos, e que pretende expandir a sua acção social. A instituição inclui como actividades uma creche, jardim-de-infância, centro de dia, posto médico e um serviço de apoio domiciliário a doentes acamados. Contudo, a Instituição funciona actualmente no limiar máximo de capacidade das suas instalações, sendo que, estas necessitam igualmente de intervenções de cariz urgente.

Neste sentido, e considerando a estratégia de crescimento definida, surge o projecto de construção das novas instalações que proporcionará à instituição novos desafios e oportunidades. No âmbito da expansão da sua acção social, as actividades actuais irão ter um crescimento da sua capacidade, com destaque para a expansão do apoio domiciliário, assim como a abertura de uma escola primária. A primeira tem grande potencial de expansão, tendo em conta as previsíveis necessidades crescentes decorrentes do envelhecimento da população, sendo que a sua expansão depende apenas da capacidade financeira da instituição e não das suas instalações.

No caso da escola primária, a instituição pretende implementar a continuidade do seu projecto educativo, que se realiza actualmente até ao fim da pré-primária, sendo este um objectivo partilhado entre a instituição e os actuais utilizadores.

Contudo, a construção das novas instalações exige um investimento de cerca de 1,7 milhões de euros, pelo que, caso a instituição recorra a um financiamento bancário como fonte de financiamento, e após a consulta de condições junto dos bancos considerando um período de pagamento de 20 anos, o serviço de dívida anual poderá mesmo ascender a cerca de 160 mil euros/ano.

Esta situação é ainda acentuada pela análise da situação financeira operacional realizada, tendo-se verificado que, mesmo com os subsídios do Estado, apenas a creche gera resultados positivos em contraste com o desequilíbrio operacional observado nas restantes actividades, sendo que, em 2010, o défice chegou aos 74 mil euros. Assim, a expansão das actividades sociais poderá aumentar este défice

operacional e, em conjunto com o elevado serviço da dívida, poderão colocar a instituição numa situação de insustentabilidade financeira.

Deste modo, surge a necessidade de se avaliarem fontes de receitas extraordinárias que garantam a sustentabilidade financeira da instituição, pelo que, o presente estudo avalia a implementação de actividades lucrativas e a reformulação do modelo de *fundraising*.

A identificação/selecção das actividades lucrativas foi realizada pela instituição tendo por base três ópticas de análise, utilização dos serviços por parte da instituição a “custo zero”, consistência com a acção da mesma e potencial de obtenção de receitas extraordinárias reversíveis para as actividades sociais.

A análise, estratégica e de viabilidade, das actividades lucrativas consideradas permitiu concluir:

- Lavandaria industrial – esta adapta-se à actividade da instituição permitindo que a mesma usufrua de um serviço gratuito, reduzindo os custos internos com limpeza, apresentando-se ainda como uma potencial fonte de receitas. Em termos estratégicos, considerou-se a implementação da actividade num regime de *franchising* tendo-se estimado um investimento de cerca de 47 mil euros e que obteve os melhores indicadores financeiros, pelo que, com um valor actualizado líquido (VAL) estimado em cerca de 488 mil euros, a actividade apresenta-se como financeiramente viável. Contudo, é de destacar a concorrência indirecta de serviços (serviços domésticos no domicílio) e de produtos (comércio de equipamentos e produtos de limpeza) que, em conjunto com condições económicas adversas podem resultar numa redução acentuada da procura visto que o serviço oferecido pelas lavandarias é considerado como supérfluo.
- Parafarmácia – enquadra-se na acção que a instituição tem com idosos e crianças, oferecendo um serviço de proximidade que beneficia os utentes e auxilia a obtenção de receitas. Perante uma implementação através de um regime de *franchising*, o investimento inicial foi estimado em cerca de 58 mil euros, sendo que, o VAL obtido foi de cerca de 210 mil euros, o que significa que a actividade é financeiramente viável. Contudo, identificou-se igualmente a grande barreira à implementação de uma parafarmácia relacionada com a concorrência instalada, seja a rede actual de farmácias, a venda *on-line* que oferece um serviço de entrega

ao domicílio ou a implementação de parafarmácias nos grandes centros comerciais e hipermercados.

- Parque de estacionamento pago – compreendendo as especificidades desta actividade, foi proposta a concessão da exploração a algumas empresas do sector, contudo, as respostas recebidas indicaram que o elevado volume de investimento e a capacidade (25 lugares de estacionamento) do parque de estacionamento não são suficientes para viabilizar a sua implementação. Neste caso, sendo a construção da cave uma opção do projecto, os resultados obtidos num cenário em que a Instituição explora internamente o projecto corroboram a ideia de que a actividade pretendida não justifica o esforço financeiro necessário, ou seja, com um VAL negativo de cerca de 204 mil euros a actividade não é financeiramente viável.

Por último, a proposta de modelo de *fundraising* pretende melhorar a relação entre a instituição e os seus parceiros. Essencialmente a estratégia proposta estabelece que as acções devem ser concentrados em dois *targets* distintos, empresas e público em geral. Compreendendo as especificidades de cada um, foram definidos objectivos e abordagens distintas com vista a potenciar a obtenção de receitas por esta via. Identificou-se igualmente a importância da produção de informação de gestão, da melhoria contínua e do controlo de resultados, pelo que, esta será uma actividade fundamental para atingir o objectivo de sustentabilidade financeira da instituição

## 2. INTRODUÇÃO

O presente estudo resulta de uma parceria com uma IPSS que proporciona serviços destinados a crianças, e idosos, e que tem como objectivo expandir a sua acção social. Actualmente, a instituição funciona perto da sua capacidade limite e em instalações que necessitam de manutenção de carácter urgente.

Neste âmbito, inicia-se um projecto de mudança de instalações, apresentando-se como um passo ambicioso que proporcionará à instituição novos desafios e oportunidades, por um lado, aumentando o número de utilizadores, e por outro, oferecendo mais serviços com maior qualidade e dignidade.

Este projecto apresenta à partida grandes condicionantes financeiras que devem ser tidas em consideração, nomeadamente, necessidades de investimento elevadas e aumentos dos custos operacionais o que, conseqüentemente, poderá despoletar uma situação de insustentabilidade financeira que coloque em causa a missão da instituição.

Deste modo, a realização do presente estudo apresenta-se como um instrumento de apoio à implementação da estratégia definida, concentrando-se especificamente na avaliação das fontes de receitas extraordinárias, nomeadamente:

- Implementação de actividades lucrativas;
- Reformulação do modelo de *fundraising*.

Assim, os resultados obtidos têm como objectivo fornecer informação útil à instituição para que opte pelas melhores fontes de receitas alternativas potenciando um crescimento contínuo da sua acção social.

Por questões de confidencialidade não será referido o nome ou a localização exacta, da IPSS, contudo, o estudo conta com diversos *inputs* disponibilizados pela mesma:

- Relatórios e contas – dados contabilísticos;
- Informação específica das actividades actualmente desenvolvidas;
- Condições bancárias obtidas para os financiamentos necessários.

Adicionalmente a esta informação, foi estabelecido um canal directo com a instituição para o esclarecimento de todas as dúvidas e de validação de pressupostos de modo a otimizar a utilidade do presente estudo.

Tendo por base esta problemática, o estudo começa por apresentar uma breve revisão sobre o tema da economia social, sobre as instituições que actuam nesta área, abordando as questões relacionadas com a vulnerabilidade financeira e as fontes de receitas utilizadas pelas mesmas.

Posteriormente, é apresentado com maior detalhe a instituição e o seu projecto de expansão, assim como a análise, estratégica e de viabilidade, de actividades lucrativas e ainda a proposta de um novo modelo de *fundraising*.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1. O CONCEITO DE ECONOMIA SOCIAL

A definição do conceito de economia social deriva da terminologia francesa no seguimento das práticas de solidariedade que surgiram como reacção às transformações económicas e sociais da revolução industrial (Caeiro, 2008). Estas práticas foram muito influenciadas pelo pensamento dos socialistas utópicos do séc. XIX, mais concretamente, quando Charles Dunoyer (1830) publica em França um tratado de economia social, dando origem a formas de organização como as associações, cooperativas e mutualidades.

Ainda ao nível do socialismo utópico, Marx e Engels (1848) elaboraram o documento de referência para o socialismo, o Manifesto of the Communist Party que tinha como objectivo a mobilização e a acção da classe operária. A acção socialista é relevante pela base teórica ao nível social e económico, procurando promover a igualdade, distribuição equilibrada de riqueza, emprego, educação, por outras palavras, uma economia sem problemas sociais.

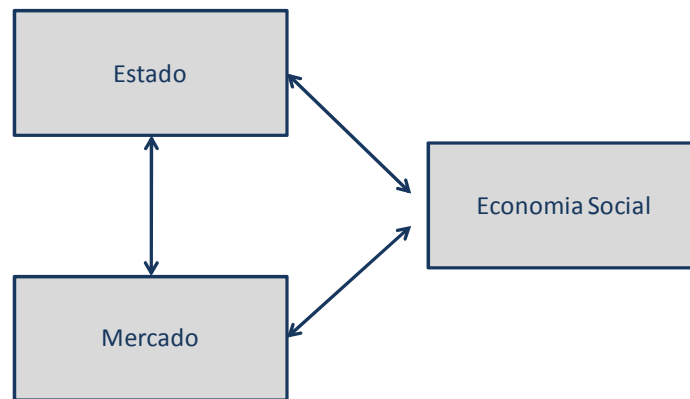
Contudo, a definição das organizações que se encontram entre o sector público e privado não é consensual, existindo uma diversidade de termos com este intuito (Anheier, 2005). Segundo Anheier (2005) os termos mais utilizados para definir o sector resumem-se a: instituições sem fins lucrativos (“*nonprofit sector*”), instituições de caridade (“*charities*”), terceiro sector (“*third sector*”), sector independente (“*independent sector*”), instituições de voluntariado (“*voluntary sector*”), sector isento de impostos (“*tax-exempt sector*”), organizações não governamentais (“*nongovernmental organizations*”), sector associativo (“*associational sector*”), filantropia (“*philanthropy*”), sendo que no contexto europeu, existem ainda economia social (“*social economy*”) e empresa social (“*social enterprise*”).

Independentemente do melhor termo para caracterizar o sector, a evolução e afirmação das economias de mercado, através da globalização, pressionou a definição de regras na sociedade (Brinkman & Brinkman, 2002) sendo que, neste contexto, e perante a diminuição do papel do estado na economia, cabe às



organizações que constituem a economia social responder às necessidades geradas (Nicolau & Simaens, 2008).

**Figura 3.1.1 – Actuação da Economia Social**



Fonte: Almeida, Amaro, Nunes, & Pais (2006)

A Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Económica (OCDE) afirma que “as empresas com objectivos sociais (...) trazem novas respostas às necessidades sociais e podem ser medidas como a provisão de bens e serviços que são complementares aos disponibilizados pelo sector público e privado e acessível a um maior número de cidadãos” (OCDE, 2000, p.50 citado em Nagler, 2007). Neste sentido a actuação destas organizações sem fins lucrativos não é algo isolado dos restantes actores, pelo que, as actividades desenvolvidas no âmbito da economia social procuram dar uma resposta rápida aos mais desfavorecidos e implementar uma forma alternativa de estar na economia (Almeida, Amaro, Nunes, & Pais, 2006).

Em Portugal, para responder às necessidades sociais, as tipologias de organizações que actuam na economia social são (Caeiro, 2008):

- Cooperativas – “representa a parte que mais aproxima a economia social do sector privado clássico e a sua contribuição é por demais evidente ao nível do desenvolvimento económico e social, no que concerne ao aproveitamento dos recursos locais, à criação de emprego ou através da participação nos processos de produção mais intensivos em mão de obra, por um conjunto de características que vão da agilidade (...) até à habilidade para suprir determinados problemas comerciais e técnicos”;

- Mutualidades – Estas têm como objectivo a organização, e gestão, de equipamentos, serviços de apoio social e actividades que promovam o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e famílias, contudo, a sua sustentabilidade tem sido desgastada pelo facto de depender muito da quotização dos seus associados;
- Misericórdias – Estas instituições têm uma longa presença em Portugal, com a primeira misericórdia a ser criada em Lisboa em 1498 pela Rainha D. Leonor. Mais recentemente, foi criado em 1976 a União das Misericórdias Portuguesas com uma intervenção relevante ao nível da saúde e da acção social;

Independentemente da forma jurídica, as organizações podem requerer e obter o estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desde que sejam constituídas por iniciativa de particulares, não tenham uma finalidade lucrativa e prestem serviços de apoio a crianças e jovens, famílias carenciadas, protecção da saúde, educação e formação profissional, entre outros. Estas organizações não podem ser geridas pelo estado nem por uma Autoridade Pública Local e têm de provar que têm meios para prosseguir a sua actividade social. Este estatuto está consagrado no Decreto-lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro e tem vantagens ao nível do apoio e financiamento por parte do Estado.

### **3.2. O FINANCIAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS**

Weisbrod (1998) caracteriza as organizações que actuam na economia social, afirmando que as organizações sem fins lucrativos “puras” podem ser caracterizadas como inteiramente dependentes dos donativos como fonte de rendimentos, seja em forma de contribuições monetárias, “doações” ou empréstimos. Estas diferem também das empresas privadas na forma como combinam os factores trabalho e capital no seu processo produtivo, sendo que, estas funcionam muito na base de trabalho voluntário utilizando trabalho remunerado com custos inferiores às empresas privadas, funcionando essa diferença como uma forma de “donativos”. Como resultado das baixas remunerações e do trabalho voluntário, é expectável que as organizações sem fins lucrativos tenham um processo produtivo mais intenso em trabalho que as empresas.

Contudo, Weisbrod (1998) afirma ainda que, contrariamente ao senso comum, as organizações sem fins lucrativos estão longe de ser independentes das empresas

privadas e do governo, existindo uma relação de competição e colaboração entre as mesmas, nomeadamente:

- Ao nível dos esforços de financiamento;
- No desenvolvimento de um mercado para os seus produtos;
- Na sua procura de mão-de-obra e recursos para a sua produção.

Weisbrod (1998) reforça a ideia de que as empresas sem fins lucrativos, assim como as políticas públicas aplicáveis às mesmas, estão perante um dilema: “*como se pode equilibrar a luta pela sua missão social com as restrições financeiras?*” Independentemente da estratégia a seguir, é importante identificar e diagnosticar eventuais vulnerabilidades financeiras (Truckman & Chang, 1991).

A vulnerabilidade financeira é uma preocupação constante de todos os stakeholders essencialmente pelo facto de as restrições financeiras se apresentarem como um potencial obstáculo ao cumprimento dos objectivos e ao fornecimento de serviços por parte da organização (Trussel J. , 2002). Mas quando é que se pode afirmar que uma organização está financeiramente vulnerável? Enquanto Gilbert, Menon e Schwartz (1990) afirmam que uma organização está financeiramente vulnerável quando apresenta resultados líquidos negativos acumulados por um período de três anos, Truckman e Chang (1991) consideram que as organizações estão financeiramente vulneráveis se for expectável “*um corte nos seus serviços como resposta imediata a um choque financeiro*”. Mais recentemente, Trussel e Greenlee (2001 citado em Trussel, 2002), definiram uma organização como financeiramente vulnerável se tiver uma redução geral dos seus fundos durante três anos consecutivos. Baseado nesta teoria, Trussel (2002) aprofunda o conceito defendendo que a organização deverá ter tido uma redução de 20% dos seus fundos durante três anos consecutivos para ser considerada como financeiramente vulnerável.

Deste modo, Trussel (2002), tomando como base o modelo de Truckman e Chang (1991), desenvolve um modelo de análise da vulnerabilidade financeira das organizações utilizando os seguintes aspectos:

- “*Debt Ratio*” (Rácio da dívida) - O rácio da dívida mede a quantidade relativa de dívida que a organização utiliza para financiar os seus programas e projectos. Este é calculado com o rácio entre o passivo total e o activo total;

- “*Revenue concentration index*” (Índice de concentração de receitas) - O índice de concentração das receitas mede a quantidade, e variedade, de fontes de receita que a organização dispõe. A título de exemplo, quando uma organização recebe todas as suas receitas a partir de uma única fonte, o seu índice de concentração de receita será “1”;
- “*Surplus margin*” (margem de lucro) – Este indicador mede a margem de lucro das organizações através do rácio entre a margem de lucro e as receitas. Organizações que apresentem menores margens de lucro estão efectivamente mais vulneráveis a problemas financeiros;
- “*Size*” (dimensão) – A dimensão está relacionado com factores como a reputação, número de anos e potenciais economias de escala (Ohlson, 1980; Tinkelman, 1999 citado em Trussel, 2002);
- “*Sector*” (sector de actividade) – Factores macroeconómicos podem afectar organizações sem fins lucrativos de forma diferente.

Os resultados do modelo de Trussel assumem que a dimensão da dívida acumulada pelas organizações tem impacte directo na capacidade de financiar novos programas e projectos, assim como na manutenção dos existentes. O modelo desenvolvido considera ainda que alguns tipos de organizações apresentam reacções diferentes perante a inflação ou recessão económica, quando comparadas com outras.

Relacionando a vulnerabilidade financeira com o tipo de financiamento, Trussel afirma ainda que as organizações com múltiplas fontes de receita podem estar menos vulneráveis a problemas financeiros, quando comparado com as que têm apenas uma fonte, visto que a diversidade de fontes diminui naturalmente o risco associado a cada uma, ou seja, o impacte na organização é menor quando uma fonte de receita é temporariamente reduzida. Assim, a diversificação de fontes pode ser uma estratégia de geração de receitas prudente para minimizar potencialmente a volatilidade dos portfolios de receitas geridos pelas organizações sem fins lucrativos (Chang e Tuckman 1996; Froelich 1999; Frumkin e Keating 2002; Jegers 1997; Kingma 1993 in Carroll & Stater, 2008).

Contudo, a diversificação de fontes de financiamento não é consensual. Segundo Gronjberg (1993 citado em Carroll & Stater, 2008), as actividades que incorporam, e gerem, múltiplos mecanismos de aquisição de receitas resultam em custos

substancialmente superiores para as organizações, tais como um aumento dos custos administrativos com a monitorização e reporte. No mesmo sentido, Frumkin e Keating (2002 citado em Carroll & Stater, 2008) defendem que uma estratégia de utilização de poucas fontes de receitas resulta, em alguns casos, numa maior eficiência organizacional.

Neste contexto, é expectável que as organizações sem fins lucrativos reconsiderem se algumas fontes de receitas são adequadas, e avaliem a instabilidade das mesmas, no momento de definição dos portfolios de receitas englobando donativos de entidades individuais ou colectivas, empréstimos, contractos de serviços e vendas de produtos e serviços (Gronjberg 1993; Kingma 1993 in Carroll & Stater, 2008).

Independentemente da estratégia adoptada, as fontes de receitas são essenciais para todas as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, e são determinantes para o comportamento das mesmas (Weisbrod, 1998). Assim, importa referir quais as principais fontes de receitas para as organizações sem fins lucrativos, bem como compreender eventuais vantagens e desvantagens das mesmas.

### ***Contribuições particulares***

As contribuições particulares podem ser individuais ou provenientes de empresas. Apresentam a vantagem de proporcionar uma elevada autonomia às organizações. Contudo, também apresentam algumas restrições.

Froelich (1999) identifica dois grandes constrangimentos relacionados com a dependência de contribuições individuais: volatilidade das receitas e alterações de objectivos. A volatilidade das receitas dificulta o planeamento futuro derivado das dificuldades em assegurar verbas de operação estáveis. Um problema mais grave será a alteração dos objectivos e actividades da associação no sentido de satisfazer os desejos dos contribuintes (Froelich, 1999). A autora refere ainda um inquérito realizado nos EUA a 296 executivos responsáveis pela angariação de fundos em organizações sem fins lucrativos em que, pelo que, 25 % dos inquiridos afirmava que tinha sido necessário alterar objectivos e prioridades para adquirir contribuições particulares.

Todavia, existe ainda outra questão a ter em consideração na aquisição de receitas através de contribuições individuais, nomeadamente os custos excessivos que se incorrem na implementação de estratégias de *Fundraising* que acabam por ter impactes financeiros negativos nas organizações sem fins lucrativos (Young, Bania, & Bailey, 1996).

As contribuições por parte de empresas privadas incluem para além de donativos em dinheiro e em espécie, a autorização de utilização de instalações e de tempo de colaboradores. Porém, os apoios monetários continuam a ser a grande fatia dos apoios (Froelich, 1999). Tal como as contribuições individuais, a autonomia é uma vantagem associada a este tipo de apoio e os casos de estudo de Gronbjerg's (1993) demonstram que esta fonte de receitas apresenta uma volatilidade elevada. Estas contribuições são também utilizadas como formas de exposição e de publicidade, pelo que os apoios dados pelas empresas são geridos de forma a proporcionarem resultados para as mesmas (DiMaggio 1986, Powell & Friedkin, 1986; Useem, 1987 citado em Froelich, 1999). Neste sentido, a dependência de receitas e donativos de empresas pode resultar em mudanças nos programas da organização ou nos seus objectivos de forma a torná-los mais atractivos/comerciais (Kelly, 1998 citado em Froelich, 1999).

Deste modo, as organizações com acções menos publicitadas têm uma maior dificuldade em aceder a esta fonte de receitas e parcerias (Froelich, 1999).

### ***Fundos estatais***

Os fundos estatais são uma fonte de receita muito complexa, começando pela forma como são geridos, nomeadamente a nível central ou local, contudo caracteriza-se por ser menos volátil e mais acessível a todas as organizações sem fins lucrativos. Os fundos estatais podem ser atribuídos de forma “indirecta”, ou seja, atribuídos de acordo com o número de utilizadores do serviço.

Em termos de restrições, Froelich (1999) refere a intervenção das entidades públicas no cumprimento de requisitos, nomeadamente, qualificações dos colaboradores ou especificações das instalações.

Por outro lado, Nielsen (1979) alerta para a consequência directa da dependência financeira do terceiro sector nesta fonte de receita, em que o envolvimento numa

crescente “teia” de regras e regulamentos resulta numa perda do controlo sobre as suas políticas, procedimentos e programas.

### *Actividades comerciais*

As actividades comerciais são uma fonte de receitas para as organizações sem fins lucrativas que tem vindo a ganhar relevância no seu financiamento (Weisbrod, 1998).

Uma desvantagem deste tipo de receita é o legítimo receio de que as entidades sem fins lucrativos se tornem semelhantes a empresas privadas colocando em causa a sua missão social em troca de receitas e de objectivos lucrativos (Bush, 1992; Kramer, 1985; Weisbrod, 1997, 1998 citado em Froelich, 1999). Desta forma, esta fonte de receita pode levar a uma crise de identidade no sector, uma perda de legitimidade e a uma eventual perda de privilégios e protecções dadas às organizações sem fins lucrativos (Hansmann, 1989; Hodgkinson, 1989; Powel & Owen-Smith, 1998; Salomon, 1989 citado em Froelich, 1999)

Estudos sobre actividade comercial em organizações sem fins lucrativos (Young, 1998 citado em Froelich, 1999) e agências sociais de voluntariado (Adams & Perlmutter, 1991 citado em Froelich, 1999) identificaram que essas iniciativas não só estavam geralmente relacionadas com a sua missão como contribuíram substancialmente (não apenas de forma monetária) para o cumprimento da mesma. As actividades comerciais incompatíveis com a missão foram conscientemente evitadas e poucas iniciativas tiveram objectivos puramente financeiros. As receitas de actividades comerciais são entendidas como a fonte de rendimentos mais flexível, permitindo a subsidiação dos programas existentes e a resposta às necessidades dos clientes e oportunidades.

### 3.3. DONATIVOS E *FUNDRAISING*

As receitas que advêm de contribuições, sejam individuais ou de empresas, não devem ser interpretadas como algo espontâneo e o seu processo merece especial ênfase por parte de muitas organizações sem fins lucrativos. Desta forma, os programas de *Fundraising* estão no âmbito do marketing e comunicação, e procuram estabelecer níveis de eficiência e eficácia na obtenção de donativos e parcerias (Warwick, 2009). Independentemente das condições económicas, estas organizações necessitam de gerar fundos de forma contínua, pelo que, os parceiros “leais” não podem ser encarados como meras estatísticas. Por isso é importante perceber os motivos que levam os doadores a estarem ou não predispostos a doar. Warwick (2009) refere os resultados do estudo elaborado, em 2008, no centro de Filantropia da Universidade de Indiana para o *Bank of America* sobre entidades que oferecem donativos. Nesse estudo foi identificado que a principal razão pela qual estas entidades pararam de contribuir para uma determinada organização, foi a de que “deixaram de se sentir ligados à mesma”. Outras razões foram também apontadas por Gordon (2006) referindo-se ao projecto UWCNM (*United Way of Central New Mexico*) iniciado em 1997 e que teve como objectivo compreender as razões que levam as pessoas a doarem dinheiro para instituições de caridade e as preocupações que lhes estão associadas. A organização encontrou dois tópicos que estão na lista de contribuintes:

- Possibilidade das organizações poderem utilizar parte da doação para cobrir custos administrativos;
- O facto de contribuintes não terem qualquer controlo sobre quem beneficia do seu donativo.

Assim, Foster e Fine (2007) identificaram nos seus trabalhos três práticas importantes, e comuns, entre organizações sem fins lucrativos que tiveram sucesso na construção de modelos de obtenção de fundos de grande escala:

- Desenvolvimento das actividades de obtenção de fundos concentrado em apenas uma fonte em vez da diversificação das mesmas;
- Definição de uma fonte de receitas que corresponda naturalmente à sua missão;
- Construção de uma organização profissional e uma estrutura em torno do modelo de obtenção de fundos.



O estudo de Borning (2010) adiciona ainda importância da realização de eventos específicos na angariação de fundos.

Em termos estratégicos, Cialdini (2003) utiliza inquéritos realizados pela Stanford Social Innovation Review a directores executivos de organizações sem fins lucrativos incidindo sobre regras relevantes para o seu trabalho de *Fundraising*. Os resultados dos inquéritos, seguidos de entrevistas, demonstraram que existem quatro regras que oferecem oportunidades únicas às instituições em desenvolvimento, nomeadamente:

- Reciprocidade – as pessoas tendem a reagir ao comportamento dos outros, ou seja, ao receberem algo tendem a tentar recompensar, do mesmo modo, o que outra pessoa lhes proporcionou;
- Escassez – as oportunidades são mais valorizadas quando estão menos disponíveis, ou seja, as pessoas tendem a responder a iniciativas de “oferta limitada” e “última hipótese”;
- Autoridade – as pessoas tendem a submeter-se a autoridades legítimas, ou seja, uma organização considerada como credível pelas pessoas transmite automaticamente essa mesma credibilidade em todas as suas iniciativas (“*decision shortcut*”);
- Consistência – a partir do momento em que uma pessoa escolhe, ou toma partido, tende a criar barreiras pessoais para se comportar de forma consistente com o seu compromisso.

Conner (2009) refere ainda a importância de conectar uma organização a um sentimento de modo a que uma organização sem fins lucrativos se diferencie das restantes. Desta forma, transmitir aos potenciais parceiros sentimentos de revolta, tristeza ou alegria é uma das formas de conseguir essa distinção (exemplo do MADD – *Mothers Against Drunk Drivers*).

Conclui-se, assim, que as actividades de *fundraising* necessitam de ser devidamente planeadas tendo em conta os aspectos anteriormente referidos, com particular atenção ao público a que se dirige e ao compromisso que com ele deve manter, no respeito pela sua missão.

#### 4. APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A IPSS conta com 73 anos de história e localiza-se em Lisboa, tendo como principais actividades o apoio à família e aos idosos. A organização foi fundada por um grupo de paroquianos com o objectivo de apoiar a resolução dos problemas dos habitantes locais, nomeadamente, a nível financeiro e de condições de vida.

Actualmente, a instituição inclui como actividades uma creche, jardim-de-infância, centro de dia, posto médico e um serviço de apoio domiciliário a doentes acamados. Estas actividades são realizadas em edifícios distintos. Um edifício inclui as actividades ligadas às crianças, enquanto que, as actividades ligadas aos idosos são realizadas noutra edifício a cerca de 100 metros de distância.

As crianças que frequentam a instituição têm idades compreendidas entre os 3 meses e os 6 anos, repartidas entre a creche (dos 3 meses a 2 anos) e jardim-de-infância (3 a 6 anos). Com este apoio social procura-se responder às necessidades de mães solteiras, famílias carenciadas com problemas como toxicoddependência, criminalidade e desemprego. Nestes casos, o objectivo passa essencialmente por salvaguardar o sucesso escolar futuro (acompanhando casos de deficiências de desenvolvimento cognitivo e emocional) e contribuir para a sua inserção social através da diversidade de convivência na instituição. Actualmente, 79 crianças que frequentam a creche e 90 que frequentam o jardim-de-infância recebem subsídios por parte do Estado.

A prestação de serviços de saúde, através de um posto médico, oferece um acompanhamento permanente e conta com a frequência de cerca de 300 utentes. O apoio domiciliário consiste num serviço de higiene pessoal e de alimentação de doentes acamados, complementado por um trabalho de voluntários na resolução dos mais variados assuntos que os utentes têm dificuldade de o fazer individualmente.

Neste momento, os edifícios apresentam algum grau de degradação o que exige obras de manutenção para a continuidade da actividade. Apesar da boa gestão seguida, não existe disponibilidade de verbas para a realização das obras necessárias. Os espaços que a instituição ocupa apresentam também algumas barreiras ao exercício específico das actividades, entre as quais, e a título de exemplo, a existência de muitas escadas íngremes, características dos edifícios mais antigos de Lisboa, o que dificulta a

movimentação e acessibilidade de idosos e crianças. O edifício de apoio a idosos pertence à instituição enquanto que o referente às crianças resulta de um contrato de arrendamento de cerca de 3 750 €/mês. Actualmente funciona no limiar máximo de capacidade das instalações.

Este cenário, conjugado com a vontade e determinação da instituição em fazer “mais e melhor”, resulta no presente projecto. A procura de novas instalações permitirá à instituição melhorar e alargar a sua acção, otimizar recursos e aproveitar eventuais economias de escala. Neste sentido, a estratégia da instituição encontra-se definida, apresentando-se de seguida a sua visão, missão e valores que servem de ponto de referência para o estabelecimento dos objectivos e respectivas acções.

### ***Visão***

A visão representa um ponto de referência na definição de toda a estratégia assim como do caminho a traçar. A visão desta instituição é ser uma organização social de referência ao nível local.

### ***Missão***

Baseado na visão anteriormente apresentada, a instituição pretende oferecer, em todas as suas actividades, um serviço que responda de forma eficiente, eficaz e com qualidade, às necessidades dos seus utilizadores, promovendo o bem-estar da comunidade em que se insere.

### ***Valores***

Os valores que orientam a sua acção têm por base a doutrina cristã primando pelo respeito e dignidade pelo ser humano, promovendo o espírito comunitário, a solidariedade e a partilha de bens entre cidadãos.

### ***Objectivo estratégico***

A instituição tem como objectivo estratégico promover o crescimento da sua acção social aumentando o número de utilizadores em situação de carência, expandir o seu projecto educativo e encontrar soluções para obtenção de fundos que permitam assegurar a sua sustentabilidade financeira.

### ***Definição da Estratégia***

Para a prossecução da sua visão, missão e valores, a instituição definiu uma estratégia que assenta em três vertentes:

- Expansão das actividades sociais;
- Desenvolvimento e implementação de actividades lucrativas geradoras de recursos financeiros;
- Desenvolvimento de uma estratégia de *fundraising*.

De modo a implementar esta estratégia, apresenta-se de seguida as características do projecto da instituição.

## 5. APRESENTAÇÃO DO PROJECTO

### 5.1. OBJECTIVOS

O projecto enquadra-se na estratégia de crescimento da instituição, e tem como principal objectivo geral ao estudo do financiamento e sustentabilidade desta instituição. Os objectivos específicos centram-se em três vertentes de financiamento: a contribuição de receitas provenientes da expansão das actividades sociais; a análise de viabilidade das actividades lucrativas e sua contribuição para as receitas; e a definição de uma estratégia de *fundraising* como complemento de financiamento.

Assim, o presente estudo tem como âmbito a análise das fontes de receitas extraordinárias e, tendo como ponto de partida os resultados operacionais actuais da instituição, irá avaliar as actividades lucrativas seleccionadas e propor um modelo de *fundraising*.

### 5.2. CONTEXTO INSTITUCIONAL DO PROJECTO

#### 5.2.1. Infra-estruturas

Para a construção das novas infra-estruturas foram realizados diversos contactos com a Câmara Municipal de Lisboa tendo resultado na cedência, à instituição, de um terreno com uma renda de cerca de 1 548 €/ano e com a respectiva autorização de construção.

Tendo por base este terreno, foi desenvolvido um projecto arquitectónico para a construção de um edifício de raiz com a dimensão útil de 3 875 m<sup>2</sup> (área interior e exterior). Procurando destacar-se como um desígnio moderno, assumindo o papel de equipamento de referência na renovação e regeneração da cidade de Lisboa, permite a expansão das áreas actuais ligadas às crianças e idosos, assim como o desenvolvimento de actividades lucrativas.

Na concepção do edifício foi atribuída importância ao enquadramento do mesmo na envolvente, conciliando a escala e a linguagem com a área da cidade onde se insere. As novas instalações têm como base de funcionamento um primeiro piso de ingresso

que funcionará como um grande átrio de recepção, os serviços administrativos, um pequeno auditório e acesso aos dois espaços comerciais que irão ser integrados. Beneficiando do desnível topográfico, o piso -2 integrará o parque de estacionamento com capacidade para 25 viaturas.

Contudo, a construção das novas instalações tem um preço elevado, sendo que, os orçamentos realizados pela instituição apontam para um investimento de cerca de 1,7 milhões de euros.

O Quadro 5.2.1 resume a dimensão dos espaços associados às diversas actividades, não contabilizando os espaços comuns de circulação do edifício.

**Quadro 5.2.1 – Resumo dos espaços alocados às diversas actividades**

Piso	Designação Espacial	Un.	Áreas
<b>Centro Social</b>			
Piso -1	Jardim de Infância	m <sup>2</sup>	703
Piso 0	Entrada	m <sup>2</sup>	414
Piso 0	Actividade Lucrativa	m <sup>2</sup>	56
Piso 0	Actividade Lucrativa	m <sup>2</sup>	56
Piso 1	Creche	m <sup>2</sup>	411
Piso 2	Nova actividade social	m <sup>2</sup>	411
Piso 3	Centro de Dia /Direcção	m <sup>2</sup>	411
<b>Espaços exteriores</b>			
Piso 1	Zona da Creche	m <sup>2</sup>	214
Piso 2	Zona da Escola	m <sup>2</sup>	76
Piso 3	Zona do Centro de Dia/Direcção	m <sup>2</sup>	76
<b>Estacionamento</b>			
Piso -1	Zona da Rampa	m <sup>2</sup>	147
Piso -2	Estacionamento	m <sup>2</sup>	900
<b>Total</b>		<b>m<sup>2</sup></b>	<b>3875</b>

*Fonte: Arquitecto envolvido no projecto*

Para uma melhor percepção da distribuição e operacionalidade dos espaços remete-se para as figuras representativas do projecto arquitectónico presentes no Anexo 1.

### **5.2.2. Actividades sociais existentes e perspectivas de desenvolvimento**

A Instituição rege-se pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro que define os estatutos das IPSS que têm como objectivo a disponibilização de bens e serviços a

indivíduos no âmbito da solidariedade social. Enquadrada no âmbito do art.º 1, a instituição desenvolve actividades directamente relacionadas com o apoio a crianças e protecção dos cidadãos na velhice e invalidez. Como referido anteriormente, a estas actividades a instituição pretende adicionar o ensino primário de modo a expandir o seu projecto educativo.

O Quadro 5.2.2 apresenta indicadores que explicitam a situação financeira operacional, onde se verifica que apenas a creche gera resultados positivos em contraste com o desequilíbrio operacional observado nas restantes actividades. As receitas apresentadas incluem os subsídios atribuídos pelo Estado, o que demonstra a necessidade de garantir outras fontes de rendimentos. Ainda no mesmo quadro é possível observar as variações de capacidade a conseguir com as novas instalações.

**Quadro 5.2.2 – Síntese dos principais indicadores por actividade**

Actividade	Receitas	Despesas	Saldo	Capacidade actual	Capacidade Futura	Aumento de capacidade
Jardim Infância	352.509 €	367.394 €	-14.884 €	97	125	28
Creche	368.275 €	364.387 €	3.888 €	79	88	9
Centro Dia	41.768 €	69.719 €	-27.951 €	32	35	3
Posto médico*	600 €	2.996 €	-2.396 €	-	-	-
Apoio Domiciliário*	103.014 €	135.451 €	-32.437 €	38	-	-
Escola	-	-	-	0	100	100
<b>Total</b>	<b>866.166 €</b>	<b>939.946 €</b>	<b>-73.780 €</b>	<b>246</b>	<b>348</b>	<b>140</b>

\* Esta actividade não tem uma capacidade limite estimada.

Fonte: Relatório e contas da instituição de 2010. Estrutura de custos por actividade de 2008.

De seguida apresentam-se as diversas actividades sociais da instituição, abordando, por um lado, a situação financeira actual detalhada e, por outro, as alterações que as novas instalações irão promover, por actividade, ao nível de variáveis como a capacidade, recursos humanos envolvidos, ocupação esperada, mensalidades e subsídios.

#### 5.2.2.1. Creche

A creche acolhe crianças até aos 2 anos de idade e tem uma capacidade actual de cerca de 79 crianças agrupadas em 5 salas, cada uma com a respectiva auxiliar.

A mensalidade paga por criança é calculada com base nos rendimentos do agregado familiar, o que actualmente se traduz numa mensalidade média de 145 €. É também cobrado um valor relativo à inscrição anual, diferenciada entre antigos e novos alunos, em que o valor médio actual é de 124 €.

Os apoios estatais a esta actividade são actualmente de cerca de 239 €/ mês/ criança, valor este que é actualizado anualmente segundo a taxa de inflação. De acordo com o Quadro 5.2.3 é possível observar que os subsídios representam 62% das receitas totais, sendo que, de todas as actividades promovidas pela instituição, esta aparenta ser a única que apresenta um equilíbrio financeiro.

**Quadro 5.2.3 – Síntese da estrutura operacional– Creche (2010)**

Rubricas	Euros
<b>Receitas</b>	<b>368.275 €</b>
Inscrições	9.780 €
Mensalidades	126.396 €
Subsídios	227.378 €
Actividades Extra-Curriculares	4.721 €
<b>Custos</b>	<b>364.387 €</b>
Custos com Pessoal	286.450 €
CMVMC	30.520 €
FSE	47.005 €
Outros custos operacionais	412 €
<b>Saldo</b>	<b>3.888 €</b>

*Fonte: Relatório e contas da instituição de 2010. Estrutura de custos por actividade de 2008.*

Com a construção das novas instalações, apesar de ser idêntico o número de salas, a dimensão das mesmas permite um aumento da capacidade em cerca de 9 crianças, não exigindo uma alteração do número de educadoras. Contudo, a instituição não prevê uma ocupação máxima no primeiro ano, estimando que a mesma irá ser de cerca de 95%, 97% e 100%, respectivamente para os 3 primeiros anos de actividade.

A mensalidade aplicada é actualizada, por regra, de acordo com a inflação, no entanto, sendo expectável um aumento extraordinário de 5% no momento de transição para as novas instalações, justificado por uma clara melhoria das condições e dos serviços prestados.



#### 5.2.2.2. Jardim-de-infância

O jardim-de-infância compreende crianças entre os 3 e os 6 anos de idade e tem uma capacidade actual para cerca de 100 crianças, distribuídas por 5 salas e por 5 auxiliares.

A mensalidade paga por cada criança, à semelhança da creche, é calculada com base nos rendimentos do agregado familiar, o que actualmente se traduz numa mensalidade média de 136 €. É também cobrado um valor relativo à inscrição anual, diferenciada entre antigos e novos alunos, em que o valor médio actual é de 100 €.

Os apoios estatais a esta actividade são actualmente de cerca de 173 €/ mês/ criança, valor este que é actualizado anualmente segundo a taxa de inflação. Também nesta actividade os subsídios têm um peso essencial, representando cerca de 53% de toda a receita do jardim-de-infância. Em 2010, esta actividade apresentou um saldo negativo em cerca de 15 mil euros, pelo que, a sua estrutura financeira pode ser observada com maior detalhe no Quadro 5.2.4.

**Quadro 5.2.4 – Síntese da estrutura operacional – Jardim-de-infância (2010)**

Rubricas	Euros
<b>Receitas</b>	<b>352.509 €</b>
Inscrições	9.800 €
Mensalidades	144.664 €
Subsídios	187.369 €
Actividades Extra-Curriculares	10.676 €
<b>Custos</b>	<b>367.394 €</b>
Custos com Pessoal	266.774 €
CMVMC	34.416 €
FSE	65.717 €
Outros custos operacionais	487 €
<b>Saldo</b>	<b>-14.884 €</b>

*Fonte: Relatório e contas da instituição de 2010. Estrutura de custos por actividade de 2008.*

Com o novo edifício é expectável um aumento da capacidade em cerca de 25 crianças, não existindo alterações no número de salas e do respectivo pessoal. O aumento de capacidade estimado não será imediato, tendo-se estimado uma taxa de ocupação de 89%, 94% e 100%, respectivamente para os 3 primeiros anos de implementação das novas instalações.

A mensalidade aplicada é igualmente actualizada, por regra, segundo a inflação, prevendo-se, no momento de transição, de um aumento extraordinário de 5%, justificado pelo mesmo argumento anteriormente apresentado.

### 5.2.2.3. Centro de dia, apoio domiciliário e posto médico

As actividades com idosos apresentam-se, segundo uma perspectiva social, como as mais importantes por actuarem sobre um problema social muito presente na sociedade portuguesa e que necessita de uma resposta imediata. Contudo, financeiramente apresenta um problema de insustentabilidade devido aos baixos rendimentos dos idosos e aos baixos subsídios estatais para fazer face aos custos incorridos. Esta situação é ainda mais evidente no serviço de apoio domiciliário com o saldo negativo a ser estimado em cerca de 32 mil euros/ ano. No total, as actividades com idosos representaram, em 2010, um desequilíbrio financeiro operacional de cerca de 63 mil euros

É ainda de referir que o posto médico funciona através de um serviço pontual de voluntariado, o que justifica o baixo valor de custos com pessoal.

#### **Quadro 5.2.5 – Síntese da estrutura operacional – Actividades com idosos (2010)**

Rubricas	Centro de dia	Apoio Domiciliário	Posto Médico
<b>Receitas</b>	<b>41.768 €</b>	<b>103.014 €</b>	<b>600 €</b>
Mensalidades	11.000 €	18.000 €	600 €
Subsídios	30.768 €	85.014 €	0 €
<b>Custos</b>	<b>69.719 €</b>	<b>135.451 €</b>	<b>2.996 €</b>
Custos com Pessoal	40.431 €	82.403 €	270 €
CMVMC	16.518 €	24.777 €	0 €
FSE	12.646 €	27.505 €	2.688 €
Outros custos operacionais	125 €	765 €	37 €
<b>Saldo</b>	<b>-27.951 €</b>	<b>-32.437 €</b>	<b>-2.396 €</b>

*Fonte: Relatório e contas da instituição de 2010. Estrutura de custos por actividade de 2008.*

Actualmente estes serviços beneficiam cerca de 85 idosos nas seguintes vertentes:

- Centro de dia – beneficia cerca de 32 idosos sendo cobrado uma mensalidade de 31 €, dos quais 25 utentes estão cobertos por subsídios (103 €/utente/mês);
- Apoio domiciliário – beneficia cerca de 38 idosos sendo cobrado uma mensalidade de 39 €, dos quais 15 utentes estão cobertos por subsídios (236 €/utente/mês);

- Fins-de-semana – beneficia cerca de 15 idosos não sendo cobrado qualquer mensalidade, contudo os 15 utentes estão cobertos por subsídios (295 €/utente/mês);

Por sua vez, e como referido anteriormente, o posto médico beneficia actualmente cerca de 300 utentes.

O centro de dia terá essencialmente uma melhoria de condições, principalmente de acessibilidade, com o aumento de capacidade a ser de apenas 3 utentes. Contudo, o apoio domiciliário, e de certa forma o posto médico, não estão dependentes da dimensão das infra-estruturas para crescer, mas sim dos recursos financeiros para os financiarem.

Ao contrário do pressuposto para as actividades anteriores, não estão previstos aumentos nas mensalidades actuais visto não fazer sentido perante o cenário de baixos rendimentos de todos os utentes, contudo, mantém-se a actualização das mesmas segundo a taxa de inflação.

#### 5.2.2.4. Outras actividades complementares

O projecto educativo da instituição é ainda complementado com a oferta aos seus alunos de actividades extra-curriculares, nomeadamente: para os alunos do jardim-de-infância, karaté, música, futebol, movimento e dança. Também nestas actividades as mensalidades variaram mediante os rendimentos auferidos pelo agregado familiar. Deste modo, a mensalidade média paga pelas crianças do jardim-de-infância em 2010 foi de cerca de 18 €/ actividade. No caso das crianças que frequentam a creche, a mensalidade média cobrada em 2010, por actividade extra-curricular, foi de cerca de 9 €.

A instituição organiza também actividades após o final do ano lectivo, subcontratando o serviço de uma colónia de férias para os alunos da creche, do jardim-de-infância, externos à instituição e, futuramente, alunos da escola primária, cuja inscrição é de cerca de 100 €/ criança.

De modo a otimizar as instalações da instituição, actualmente são disponibilizados espaços para a organização de festas de aniversário, serviço que tem um preço de 75 €/festa. O potencial deste serviço poderá aumentar exponencialmente com as

novas instalações, reforçado pelos dois espaços abertos distintos (dois espaços de recreio) que poderão ser utilizados em simultâneo. Da análise realizada, é possível verificar que nos últimos anos foram realizadas uma média de 14 festas de aniversário por ano.

A realização destas actividades resultam em receitas relevantes, com as actividades extra-curriculares e a organização de colónias de férias a representarem, em 2010, num encaixe financeiro de cerca de 30 mil euros. As festas de crianças, destacam-se pelo potencial de crescimento inerente às condições oferecidas pelas novas instalações.

#### Quadro 5.2.6 – Síntese de receitas por actividade complementar (2010)

	Euros
<b>Outras actividades complementares</b>	<b>33.858 €</b>
Actividades Extra-curriculares	15.397 €
Colónia de férias	15.000 €
Festas de crianças	1.073 €
Outros	2.388 €

*Fonte: Relatório e contas da instituição de 2010. Estrutura de custos por actividade de 2008.*

A evolução do valor das mensalidades extra-curriculares segue os pressupostos anteriormente apresentados, nomeadamente, actualização segundo a taxa de inflação anual e a previsão de um acréscimo de 5% com a mudança de instalações.

#### 5.2.2.5. Ensino primário

O ensino primário apresenta-se como uma nova actividade a desenvolver que tem como principal objectivo apostar na continuidade do projecto educativo da instituição. Esta actividade terá uma capacidade de 100 crianças distribuídas por 4 salas de 25 alunos. Para garantir o seu funcionamento será necessário contratar seis professores, de modo a permitir a implementação do ensino primário e das respectivas actividades extra-curriculares.

Para esta nova área, a instituição estima que a sua implementação seguiria taxas de ocupação de 50%, 75% e 100%, respectivamente para os 3 primeiros anos de actividade.

Este será um desafio para a instituição, visto que não será atribuído qualquer subsídio estatal à actividade, assim, é peremptório que a mesma não contribua activamente para o aumento da instabilidade financeira. A mensalidade estimada a aplicar será de 250 € por aluno e a inclusão de alunos não pagantes estará directamente dependente do sucesso da estratégia de *Fundraising* que procurará obter apoios específicos que financiem a educação de crianças com menores rendimentos.

### **5.2.3. Actividades lucrativas a desenvolver**

Com a construção das novas instalações, procurar-se-á aproveitar eventuais economias de escala, aumentando, promovendo a introdução de fontes de receitas alternativas que garantam a sustentabilidade financeira da instituição.

No âmbito das fontes de receitas alternativas, a instituição pretende implementar actividades lucrativas, tendo procedido à identificação/ selecção das mesmas tendo por base três ópticas:

- Utilização dos serviços por parte da instituição a “custo zero”;
- Consistência com a acção da mesma;
- Potencial de obtenção de receitas extraordinárias reversíveis para as actividades sociais.

Neste sentido, a instituição identificou três actividades como potenciais oportunidades para a obtenção de receitas e que serão alvo de análise no presente estudo, nomeadamente:

- Lavandaria industrial;
- Parafarmácia;
- Parque de estacionamento pago.

Ainda no âmbito das fontes de receita alternativas, a estratégia de *fundraising* realizada actualmente pela instituição não se encontra devidamente estruturada e “profissionalizada”, não incorporando actualmente todos os aspectos relevantes, pelo que, perante este projecto de crescimento da sua acção, é impreterível que a mesma seja melhorada.

## 6. FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE DO PROJECTO DE EXPANSÃO DA INSTITUIÇÃO

### 6.1. PROECÇÃO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA DAS ACTIVIDADES SOCIAIS

A instituição apresentou, em 2010, mesmo com o recebimento de apoios do Estado, um défice operacional nas suas actividades sociais, sendo este compensado por alguns donativos recebidos. A expansão das actividades sociais, apresentada nos pontos anteriores, pode ainda aumentar estes défices, pelo que, como os apoios do Estado são atribuídos contratualmente e não variam automaticamente mediante uma variação da capacidade da instituição, estes apoios estatais não irão abranger mais crianças/idosos no momento de expansão.

Ainda neste sentido, a construção das novas instalações exige um investimento de cerca de 1,7 milhões de euros, pelo que, caso a instituição recorra a um financiamento bancário como fonte de financiamento, e após a consulta de condições junto dos bancos considerando um período de pagamento de 20 anos, o serviço de dívida anual poderá mesmo ascender, no máximo, a 160 mil euros/ano.

O Quadro 6.1.1 apresenta as estimativas realizadas no âmbito das actividades sociais da instituição, permitindo avaliar numa primeira perspectiva a alteração de instalações. Embora exista um crescimento de proveitos da instituição, é fundamental sublinhar que o mesmo se deve à implementação da escola primária, tendo-se considerado que todas as crianças representariam uma receita de 250€/mês.

Ainda assim, os custos financeiros inerentes ao investimento necessário criam uma estrutura de endividamento pesada, que pode ser analisada no mesmo quadro através da rubrica *capital expenditures* (CAPEX). Deste modo, actualmente (2011) a instituição detém custos financeiros pouco relevantes (900€/ano) e o financiamento bancário das novas instalações irá alterar este panorama. As condições de financiamento conseguidas prevêm o pagamento do empréstimo em 20 anos, incluindo 2 anos de carência de amortização de capital (2013 e 2014).

Assim, verifica-se em 2014 um *cash flow* bruto positivo em cerca de 14,5 mil euros causado pelo aumento de capacidade das actividades sociais, com especial destaque para a escola primária. Contudo, em 2015, o início da amortização de capital do

empréstimo contraído torna os *cash flows* brutos negativos até 2019. O Anexo 2 permite uma consulta mais detalhada deste tema.

**Quadro 6.1.1 – Síntese das projecções operacionais da instituição com as novas instalações**

Rúbricas	Un.	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Proveitos Totais</b>	€	<b>926.692</b>	<b>1.033.219</b>	<b>1.205.582</b>	<b>1.325.838</b>	<b>1.414.074</b>
<b>Actividades c/ crianças</b>	€	<b>751.784</b>	<b>853.834</b>	<b>1.023.336</b>	<b>1.140.504</b>	<b>1.225.385</b>
Escola	€	0	58.073	174.396	251.106	301.646
Jardim Infância	€	347.936	370.684	396.362	415.684	430.802
Creche	€	369.618	385.347	398.360	409.511	419.515
Outras Activ. Compl..	€	34.231	39.731	54.217	64.202	73.423
<b>Actividades c/ idosos</b>	€	<b>174.908</b>	<b>179.385</b>	<b>182.246</b>	<b>185.335</b>	<b>188.690</b>
Centro Dia	€	42.227	43.876	44.578	45.336	46.152
Apoio Domiciliário	€	132.074	134.894	137.052	139.382	141.891
Posto Médico	€	607	615	616	617	647
<b>Custos Totais</b>	€	<b>952.740</b>	<b>1.036.641</b>	<b>1.269.975</b>	<b>1.311.309</b>	<b>1.428.965</b>
<b>OPEX</b>	€	<b>951.851</b>	<b>1.035.739</b>	<b>1.211.489</b>	<b>1.246.829</b>	<b>1.269.272</b>
<b>CAPEX</b>	€	<b>889</b>	<b>902</b>	<b>58.486</b>	<b>64.480</b>	<b>159.693</b>
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>-26.048</b>	<b>-3.421</b>	<b>-64.393</b>	<b>14.530</b>	<b>-14.891</b>

Esta situação demonstra que, apenas através das suas actividades sociais, a instituição não obtém receitas suficientes para fazer face aos custos inerentes à decisão de construção das novas instalações.

É neste contexto que se corrobora a necessidade de se realizar o presente estudo de modo a apoiar a gestão das fontes de receitas extraordinárias, nomeadamente, a implementação de actividades lucrativas e melhoria da acção de *fundraising*. Assim, de seguida inicia-se a avaliação do potencial das actividades lucrativas anteriormente enumeradas para gerar receitas extraordinárias para a instituição, num primeiro momento através de uma análise estratégica das mesmas e, posteriormente, da sua viabilidade financeira. A melhoria da estratégia de *fundraising* é concretizada através de uma proposta de modelo de acção.

## 6.2. ANÁLISE DAS ACTIVIDADES LUCRATIVAS

### 6.2.1. Análise estratégica

O desenvolvimento de actividades lucrativas surge como suporte do crescimento e solidez financeira da instituição, nomeadamente na obtenção de recursos. Como referido anteriormente, as actividades que se pretendem implementar não foram escolhidas apenas com o intuito de potenciais lucros, tendo sido ponderado o benefício operacional que a instituição poderia auferir recorrendo aos seus serviços e a consistência com a sua missão.

Neste sentido, e como referido anteriormente, o presente estudo analisa a implementação das seguintes actividades económicas:

- Lavandaria;
- Parafarmácia;
- Parque de estacionamento pago.

No presente capítulo é realizada uma primeira análise, começando por identificar variáveis relevantes do contexto geral. Posteriormente, através de uma análise das 5 forças de Porter, é abordada uma perspectiva sectorial com o intuito de compreender as condicionantes/ barreiras existentes à sua implementação e, por último, apresenta-se uma identificação dos recursos e capacidades internas da Instituição, uma análise SWOT e um primeiro posicionamento estratégico que apoie a instituição caso avance para a sua implementação.

#### 6.2.1.1. Lavandaria industrial

##### *Análise do meio envolvente geral*

Para a implementação de uma lavandaria industrial, os factores mais relevantes para a análise do meio envolvente geral, referem-se aos aspectos político-legais, económicos, sócio-culturais e tecnológicos.

##### **Político/ Legal**

A implementação de uma lavandaria necessita da emissão de um parecer favorável da Direcção Regional do Ambiente e do Ordenamento do Território (DRAOT). A nível legal, é ainda importante referir que, no âmbito da “Limpeza a Seco”, deve ser



assegurado o cumprimento do Decreto-Lei n.º 242/2001, de 31 de Agosto, que visa a redução das emissões de compostos orgânicos voláteis (COV) para o ambiente, resultantes da aplicação de solventes orgânicos em certas actividades e instalações.

### **Económico**

O serviço proporcionado pelas lavandarias, apesar de ser uma necessidade presente na sociedade actual, apresenta-se como um serviço supérfluo e dispensável em momentos económicos menos favoráveis. Em 2010, segundo os indicadores de conjuntura do Banco de Portugal, a confiança dos consumidores apresenta valores negativos acompanhado pelas reduções dos volumes de negócios do comércio de bens não alimentares. Ainda assim, Lisboa apresenta condições mais favoráveis para a implementação de serviços apresentando um PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* de 25,1 mil euros, valor este superior à média nacional (15,4 mil euros) resultando numa situação semelhante ao nível do ganho médio mensal da população (1 436€ comparado com 963€ a nível nacional). Contudo, as diversas expectativas de recessão para Portugal em 2012 antecipam um cenário difícil nos próximos anos para a implementação de novas actividades económicas.

### **Socioculturais**

A nível cultural o factor mais relevante passa pela elevada taxa de feminização do emprego, com a carreira a assumir um papel com maior destaque no agregado familiar, o que em conjunto com a diminuição da dimensão média do agregado promove a adopção de soluções cómodas para lidar com tarefas recorrentes e *time-consumers*. Ainda no cenário familiar, a elevada taxa de divórcios altera a composição dos agregados, aumentando o número de pessoas a viverem sozinhas e que procura serviços que actuem directamente sobre tarefas domésticas, sendo a roupa uma delas. Ao nível da população idosa, que apresenta uma tendência crescente, identificam-se dificuldades naturais na realização de algumas tarefas domésticas, incluindo a limpeza de roupa, sendo este outro factor a ter em consideração na procura do serviço.

Analisando a estrutura da população do município de Lisboa, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) de 2008 é possível identificar que 69 mil cidadãos têm idade inferior a 14 anos (14% da população residente total), 43 mil têm

idade compreendida entre os 15 e os 24 anos (9% da população residente total), 259 mil entre os 25 e os 64 anos (53% da população residente total) e cerca de 119 mil têm idade igual ou superior a 65 anos (24% da população residente total).

### **Tecnológico**

O sector das lavandarias apresenta um nível acentuado de desenvolvimento de tecnologias com o objectivo de uma utilização mais eficiente das matérias consumidas ao longo da sua actividade de forma a cumprir o Decreto-Lei n.º 242/2001, de 31 de Agosto.

Neste âmbito, é importante referir ainda o desenvolvimento de equipamentos de limpeza/engomadoria para venda ao público e que proporcionam aos utilizadores domésticos uma solução alternativa com custos cada vez menores e com resultados cada vez melhores, tornando o serviço acessível a cada vez mais pessoas.

### ***Análise do meio envolvente sectorial***

Para análise do meio envolvente sectorial, vai utilizar-se o modelo das forças competitivas de Porter (1980).

Assim, serão analisadas as ameaças de novos concorrentes, a pressão de produtos/serviços substitutos, o poder negocial dos fornecedores, dos clientes e a concorrência instalada.

### **Concorrência instalada**

Actualmente, foram identificadas, em funcionamento, na região da Grande Lisboa, cerca de 90 lavandarias/engomadorias num raio de 7 km de distância (Anexo 3).

Este tipo de actividade é, em geral, constituído por pequenas unidades que funcionam em regime de proximidade, sendo a concorrência mais relevante a que se encontra acessível aos residentes locais. Deste modo, das 90 lavandarias referidas anteriormente, 17 encontram-se num raio de 2 km, sendo que, a mais próxima está a cerca de 500 metros (Lavandaria Seco Expresso na rua de Sant'Ana à Lapa n.º 67, Lisboa).

Tratando-se de um serviço pouco diferenciado, a concorrência faz-se sobretudo pelo preço e também pelas relações de confiança que consegue gerar. Este é um sector onde o *franchising* tem um peso relevante e que, de certa forma introduz algumas

diferenças entre concorrentes, consoante são ou não apoiados por uma rede organizada.

Nestas circunstâncias, a rivalidade é no sector das lavandarias é baixa, existindo espaço para a entrada de novos *players*.

### **Ameaças de novos concorrentes (barreiras à entrada)**

Em termos financeiros, a implementação de uma lavandaria apresenta-se como um negócio com um investimento relativamente baixo, inferior a 50 mil euros, o que se apresenta acessível a muitos investidores. Sendo um serviço muito mecanizado, os custos fixos da actividade (excluindo custos com instalações) devido à necessidade de reduzida quantidade de mão-de-obra são igualmente relativamente baixos, não se tornando uma actividade que exija um elevado fundo de maneo.

A existência de empresas de *franchising* neste sector promove igualmente a entrada de *players* no mercado, oferecendo projectos “chave na mão”, com apoio ao nível da formação e de *marketing*. O baixo nível de diferenciação torna difícil o estabelecimento de posições dominantes.

Deste modo, as barreiras à entrada não são muito intensas e, como tal, a ameaça de novas entradas representa um desafio importante para as empresas instaladas.

### **Poder negocial dos fornecedores**

A implementação de uma lavandaria industrial implica o estabelecimento de contratos com dois tipos de fornecedores, de equipamentos e de produtos utilizados no serviço de limpeza.

Neste sentido, no caso de pequenas unidades em que os consumos de produtos/serviços representam um baixo volume de compras, o poder de negociação perante os fornecedores é fraco, o que significa que se sujeitam às condições impostas por estes.

Esta actividade apresenta diversas oportunidades de *franchising*, sendo que, neste caso esta opção implica, habitualmente, o estabelecimento de contratos de exclusividade no fornecimento de produtos e equipamentos, o que resulta num

elevado poder dos fornecedores. Adicionalmente, para a mudança de fornecedores será necessário rescindir o contrato de *franchising* o que acarreta custos elevados.

### **Poder negocial dos clientes**

Actualmente, o acesso à informação apresenta-se como o instrumento que fortalece o poder negocial dos clientes, por exemplo, ao nível de preçários aplicados, tipos de serviços, garantia de qualidade ou condições de pagamento.

Oferecendo as lavandarias um serviço com pouca diferenciação, a satisfação do cliente é obrigatoriamente um requisito, não existindo barreiras/inconvenientes significativas que dificultem a substituição da empresa por outra da concorrência. Esse facto é ainda reforçado pelo fácil acesso a equipamentos de limpeza domésticos que permite aos clientes substituir uma boa parte do serviço oferecido pelas lavandarias.

### **Ameaça de novos produtos (substitutos)**

Tal como referido anteriormente, os produtos substitutos passam essencialmente pelo fácil acesso a equipamentos de limpeza domésticos (máquinas de lavar roupa, máquinas de secar, etc.), contudo, existe também alguma pressão por parte das empresas que produzem produtos e detergentes de limpeza que procuram facilitar todas estas tarefas.

Ainda de referir serviço de limpeza/engomadoria oferecido por empregadas domésticas com várias vantagens, dos quais se destacam, o facto de realizarem este serviço no domicílio (maior comodidade) e de acumularem outras funções (limpeza da casa, preparação de refeições, etc.).

Em resumo, da análise realizada conclui-se que existe uma baixa concorrência directa no sector das lavandarias/engomadorias. Contudo este apresenta poucas barreiras à entrada de novas empresas. Um factor relevante é a concorrência indirecta de serviços (serviços domésticos no domicílio) e de produtos (equipamentos e produtos de limpeza) que, em conjunto com condições económicas adversas podem resultar numa redução acentuada da procura visto que o serviço oferecido pelas lavandarias é considerado supérfluo. Além disso, o seu poder negocial quer com os clientes, quer com os fornecedores é reduzido. Por conseguinte, a atractividade do sector apresenta-se à partida moderada.

### ***Recursos e capacidades internas***

Para o desenvolvimento desta actividade, a Instituição possui actualmente alguns conhecimentos e experiência visto que realiza internamente a limpeza de vestuário e adereços. Deste modo, será necessário adquirir formação que permita a adaptação aos equipamentos utilizados numa lavandaria industrial. Os recursos financeiros também são escassos, pelo que todos os investimentos deverão ser devidamente analisados e ponderados. Os recursos e capacidades mais relevantes são imateriais e referem-se à imagem junto da comunidade, a rede de relações estabelecida com os residentes locais e a capacidade de gerar confiança daí decorrente.

### ***Análise SWOT***

A análise do meio envolvente permite detectar algumas oportunidades e ameaças (Anexo 4). Entre as oportunidades contam-se o facto da evolução sociocultural criar condições para a utilização deste tipo de serviços, não haver lavandarias/engomadorias a menos de 500 metros de distância e o investimento para a sua implementação não ser elevado. Contudo, identificam-se igualmente algumas ameaças, nomeadamente as expectativas de redução do poder de compra nos próximos anos e o fraco poder de negociação a montante e a jusante (fornecedores e clientes).

As maiores forças da Instituição são a sua imagem e as redes de relações com a comunidade, enquanto as suas fraquezas são a falta de recursos financeiros e falta experiência no ramo empresarial.

### ***Posicionamento estratégico***

Considerando a análise anterior, assim como os objectivos da instituição, pelo facto de não haver nesta actividade factores relevantes de diferenciação, o posicionamento estratégico tem de ser obrigatoriamente focado no baixo preço, todavia, publicitando um factor de diferenciação dos restantes concorrentes: o facto de se tratar de uma Instituição de Solidariedade Social. Por outras palavras, o facto de a lavandaria estar ligada a uma instituição social deverá ser um factor relevante na sua actuação no mercado, fornecendo um serviço com valor acrescentado, tanto para o cliente que o

procura, como para a sociedade, visto que os lucros são aplicados nas iniciativas da instituição.

Assim, apesar da sua vertente social não representar uma vantagem competitiva real, esta poderá ser “apresentada” aos potenciais clientes como um benefício social no momento da escolha da empresa a quem contratar o serviço. Como referido anteriormente, este não é um serviço com grande diferenciação o que beneficia este tipo de estratégia. Para contornar a falta de experiência e de recursos financeiros para iniciar a actividade, o regime de *franchising* apresenta-se como uma boa opção estratégica.

No capítulo seguinte serão abordadas questões relacionadas directamente com a sua implementação assim como uma análise da sua viabilidade financeira.

#### 6.2.1.2. Parafarmácia

##### *Análise do meio envolvente geral*

Os factores mais relevantes nesta actividade são os de ordem político-legal, económico e sociocultural.

##### **Político-Legal**

A existência de parafarmácias surge no seguimento da promulgação do Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto que estabelece o regime de venda de medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) fora das farmácias tradicionais. De acordo com o mesmo, outros estabelecimentos podem proceder à comercialização de MNSRM para uso humano apesar de estarem obrigados a cumprir requisitos legais e regulamentares de qualidade e segurança.

A venda de medicamentos continua a ser um comércio muito regulamentado pelas implicações óbvias que tem na segurança e saúde dos utentes. O acto de venda de medicamentos continua a estar sujeito, no mínimo, à supervisão de um farmacêutico ou técnico de farmácia<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Segundo o art. 2º do Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto.

A implementação de uma parafarmácia tem que ser registada no Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P (INFARMED), estando a fiscalização a cargo da Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) e respectiva Delegação de Saúde.

Relativamente aos locais de venda, o Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto remete para a Portaria n.º 827/2005, de 14 de Setembro que define no art.º 3 os seguintes requisitos:

- *“As instalações dos locais de venda de MNSRM incluem uma área especificamente destinada à venda ao público e uma área de armazenagem e devem reunir as condições adequadas para uma correcta preservação da qualidade e estabilidade dos medicamentos, assim como as condições de limpeza e higiene apropriadas”;*
- Relativamente à zona de armazenagem, a mesma apresentar ou oferecer:
  - *“Condições que garantam a qualidade dos MNSRM, designadamente de temperatura e humidade”;*
  - *“Dimensões que permitam o adequado manuseamento e acondicionamento dos MNSRM, incluindo uma zona específica para devoluções”;*
  - *“Acesso restrito”;*
- *“O transporte dos MNSRM entre as áreas de armazenagem e de venda não deve colocar em causa a qualidade e estabilidade daqueles produtos”.*

Ainda no âmbito da definição das condições necessárias para esta actividade, o local deve ter de forma visível a indicação *“venda de medicamentos não sujeitos a receita médica”* assim como o nome do responsável técnico e as suas habilitações profissionais<sup>2</sup>.

Os produtos vendidos têm um regime de preços livre, cumprindo as regras da concorrência, excepção feita aos medicamentos comparticipados pelo estado

---

<sup>2</sup> De acordo com o art.º 2 da Portaria n.º 827/2005, de 14 de Setembro.

português que, para além de perderem o valor da participação segundo o art.º 1 do Decreto-Lei n.º 134/2005, de 16 de Agosto, os revendedores não podem auferir de margens superiores a 18,25%<sup>3</sup>, calculada sobre o preço de venda ao público deduzido do IVA.

Ainda ao nível de produtos que podem ser comercializados nas parafarmácias destacam-se produtos naturais, dermocosméticos, terapêuticos, homeopáticos assim como teste de diabetes, tensão arterial, colesterol, entre outros.

### **Económico**

A utilização de medicamentos apresenta-se como um bem essencial à segurança e saúde da população não estando dependente das condições económicas do país e dos respectivos níveis de consumo. Contudo, o poder de compra pode efectivamente dificultar o acesso a este produto. Neste sentido, segundo dados do INE, em 2008 o ganho médio mensal da população no município de Lisboa era de cerca de 1 436 €, valor consideravelmente superior à média nacional (963€).

### **Sociocultural**

Tradicionalmente, as farmácias estão enraizadas na cultura como mais do que meros estabelecimentos de comércio de medicamentos, grande parte das pessoas procuram igualmente nas farmácias uma solução para problemas de menor gravidade. Assim, apesar de as parafarmácias terem obrigatoriamente um farmacêutico, ou um técnico de farmácia, o mercado tende a “colar” esta actividade aos MNSRM, ou seja, a um mero comércio de medicamentos não lhe reconhecendo igual conhecimento e experiência.

A cultura portuguesa adere também ao facilitismo, e como resposta a este facto, o crescimento de farmácias e parafarmácias nos grandes centros comerciais e hipermercados tem sido uma realidade, criando marcas com posições muito fortes no mercado de medicamentos.

---

<sup>3</sup> De acordo com o art.º 17 do Decreto-Lei n.º 65/2007, de 14 de Março.



### ***Análise do meio envolvente sectorial***

#### **Concorrência instalada**

Apesar de a implementação de parafarmácias ser uma actividade recente, a verdade é que a concorrência já se encontra instalada no mercado. Essencialmente esta concorrência pode ser desagregada em três tipos, farmácias, venda *on-line* e parafarmácias.

Neste sentido, e segundo dados do INFARMED, actualmente existe uma rede muito consistente de farmácias no município de Lisboa (cerca de 286<sup>4</sup>). Com a liberalização da venda de MNSRM, a venda *on-line* cresceu de forma acentuada através de inúmeros *websites*, nacionais ou internacionais, que proporcionam um grande conforto na pesquisa, encomenda e posterior entrega de produtos ao domicílio.

Ao nível das parafarmácias, a concorrência tem-se concentrado essencialmente nos grandes espaços comerciais (centros comerciais, hipermercados, etc.) existindo uma tendência de mercado positiva no sector. Ainda de referir a inexistência de um grande espaço comercial perto da localização das novas instalações da instituição.

#### **Ameaças de novos concorrentes (barreiras à entrada)**

O mercado de comercialização de medicamentos é muito regulamentado ao nível da segurança e qualidade. Como referido anteriormente, as parafarmácias estão impossibilitadas de vender medicamentos comparticipados pelo estado português, o retira alguma atractividade ao sector reduzindo, conseqüentemente, a ameaça de entrada de novos concorrentes.

A aplicação de comparticipação do Estado a medicamentos genéricos (que têm preços de mercado mais baixos) poderá retirar atractividade ao sector das

---

<sup>4</sup> Informação disponível no sítio de internet do INFARMED: <http://www.infarmed.pt/>. Acedido em Outubro de 2011.

parafarmácias, visto que irão atribuir uma maior competitividade às farmácias ao nível dos preços praticados.

Contudo, esta actividade caracteriza-se por ser um serviço de comércio “puro”, apresentando baixas necessidades, tanto de investimento como de tecnologia. Deste modo, é um serviço com um baixo nível de diferenciação o que dificulta o estabelecimento de posições dominantes no mercado

### **Poder negocial dos fornecedores**

As parafarmácias podem contactar directamente os diversos fornecedores de medicamentos (nacionais e internacionais) o que retira, por um lado, poder negocial aos mesmos. Por outro lado, apesar de existir um leque alargado de fornecedores, a verdade é que o baixo volume de compras esperado não irá exercer pressão nos mesmos, nomeadamente, na negociação de condições das transacções. A juntar a este facto, a opção de implementação pelo *franchising*, que ocorre com frequência nesta actividade, confere um maior poder negocial aos fornecedores, reduzindo ao mínimo as possibilidades de influenciar as condições de compra.

### **Poder negocial dos clientes**

O acesso à informação apresenta-se como o instrumento que fortalece o poder negocial dos clientes, principalmente na internet onde existe uma forte aposta do tipo de produtos comercializáveis numa parafarmácia, com o foco da concorrência a ser atribuído ao nível dos preços. O serviço disponibilizado pelas farmácias tende a oferecer alguma diferenciação visto que o cliente procura muitas vezes uma opinião de um profissional na aquisição deste tipo de produtos, sendo obrigatório a presença de um farmacêutico ou técnico de farmácia. Neste sentido, o cliente reconhece às farmácias um maior conhecimento, e experiência, retirando atractividade às parafarmácias. Deste modo, o poder de negociação em relação aos clientes que poderia resultar do serviço de aconselhamento no momento da compra não se afigura particularmente elevado.

### **Ameaça de novos produtos (substitutos)**

Os produtos substitutos que surgem nos estabelecimentos especializados são os produtos naturais ligados à medicina alternativa, produtos que se encontram no mercado e cujos resultados não estão devidamente testados e comprovados. A

própria medicina alternativa e tratamentos oferecidos em clínicas representam produtos substitutos aos oferecidos pelas parafarmácias. Considerando a popularidade deste tipo de produtos, pode concluir-se que eles representam uma ameaça relevante.

Deste modo, conclui-se que a grande dificuldade de uma parafarmácia reside na concorrência instalada, sejam das farmácias como dos *websites* que oferecem um serviço muito cómodo. As farmácias continuam a deter a vantagem competitiva de oferecerem produtos comparticipados pelo Estado Português, o que retira capacidade às parafarmácias para implementarem preços atractivos nestes produtos.

Ainda de referir o elevado poder negocial tanto de fornecedores como de clientes que retiram atractividade a esta actividade, criando uma grande pressão nas margens comerciais praticadas.

Por último, o crescimento de superfícies comerciais especializadas no comércio, e aconselhamento, de produtos naturais representam os principais substitutos dos medicamentos, principalmente, dos que não são sujeitos a receita médica.

### ***Recursos e capacidades internas***

Para o desenvolvimento desta actividade, a Instituição não possui, à partida, experiência nem conhecimentos relativos a esta actividade. Esta é uma condicionante relevante que deverá ser colmatada com a contratação de pessoal qualificado que cumpra os requisitos legais para a implementação de uma parafarmácia. Apesar de não exigir um investimento muito elevado, os recursos financeiros da instituição são escassos, pelo que todos os investimentos deverão ser devidamente analisados e ponderados. Os recursos e capacidades mais relevantes são imateriais e referem-se à imagem junto da comunidade, a rede de relações estabelecida com os residentes locais, assim como a sua acção social junto de crianças e idosos.

### ***Análise SWOT***

A análise do meio envolvente permite detectar algumas oportunidades e ameaças (Anexo 5). Entre as oportunidades destaca-se o facto de esta actividade pertencer a um mercado de bens essenciais que apresenta menos variações perante cenários de

reduções de poder de compra e esta ser uma actividade consistente com a acção social da instituição.

Contudo, identificam-se igualmente algumas ameaças, nomeadamente a evolução do mercado de venda de MNSRM na internet, fraco poder de negociação a montante e a jusante (fornecedores e clientes) com impacte nas margens comerciais praticadas.

As maiores forças da Instituição são a sua imagem, a sua acção social junto de crianças e idosos e as redes de relações com a comunidade, enquanto as suas fraquezas são a falta de recursos financeiros e falta experiência no comércio de medicamentos.

### ***Posicionamento estratégico***

A implementação de uma parafarmácia está enquadrada com a acção da instituição, podendo servir a população idosa que, em conjunto com as crianças, representam a população mais vulnerável e que, como tal, mais cuidados com a saúde deve ter. Para o contacto com o público em geral, a estratégia será consistente com as restantes actividades, publicitando no mercado, apesar de o produto ser completamente indiferenciado, os benefícios para a instituição de se optar por comprar na sua loja.

O contacto actual da instituição com idosos, alguns com baixos rendimentos, deverá ser tido em consideração no desenvolvimento desta actividade. O comércio de medicamentos será desenvolvido de modo a actuar sobre situações de carência, proporcionando preços mais baixos aos utilizadores da instituição, tornando este serviço num instrumento social. Compreendendo a complexidade do sector, principalmente no âmbito político-legal, será necessário contratar colaboradores especializados e deverão ser avaliadas oportunidades de *franchising* que permitam “facilitar” a implementação eficiente e eficaz no mercado.

No capítulo seguinte serão abordadas questões relacionadas directamente com a sua implementação assim como uma análise da sua viabilidade financeira.

#### 6.2.1.3. Parque de estacionamento

### ***Análise do meio envolvente geral***

Os factores mais relevantes nesta actividade são os de ordem político-legal, económico e sociocultural.

### **Político / Legal**

No município de Lisboa a concepção, licenciamento e construção de parques de estacionamento encontra-se regulada pela Deliberação n.º 41/AM/2004 da Câmara Municipal intitulada “*Regulamento de Construção dos Parques de Estacionamento do Município de Lisboa*”. Segundo o art.º 5 da Deliberação referida, todos os projectos de parqueamento com áreas superiores a 3 000 m<sup>2</sup> ou com capacidade superior a 150 lugares devem ser objecto de consulta por parte do Departamento de Segurança Rodoviária e Tráfego, o que não acontece no caso do projecto da instituição, visto que a dimensão do parque é de apenas 25 lugares.

Relativamente ao estacionamento privado, o art.º 3 do mesmo Regulamento refere o que consta no Plano Director Municipal (PDM) de Lisboa relativamente à obrigatoriedade de estacionamento privativo nos vários edifícios, em função das respectivas utilizações. Por outras palavras, existe uma pressão legislativa para que os novos edifícios incluam estacionamento privativo (gratuito ou pago) para reduzir os constrangimentos provocados pelos utilizadores regulares.

### **Económico**

A componente económica tem grande impacte na actividade dos parques de estacionamento de diversas formas. Em primeiro lugar, a subida do preço do petróleo alavancou os custos de utilização dos transportes individuais através dos combustíveis. Contudo, também os custos com os títulos de transporte colectivo são importantes no momento de escolher qual o modo de transporte a utilizar. A subida do preço do petróleo teve um impacte directo no preço dos combustíveis e, como tal, o preço dos transportes colectivos sofreu igualmente aumentos.

O poder de compra é fundamental para se compreender a escolha do modo de transporte, pelo que, em termos comparativos, o transporte individual apresenta uma flexibilidade, comodidade, conforto e rapidez superior ao transporte colectivo. Neste sentido, segundo dados do INE, em 2008 o ganho médio mensal da população no município de Lisboa era de cerca de 1 436 €, valor consideravelmente superior à média nacional (963€), o que justifica a utilização em massa do transporte individual como modo de transporte.

## **Sociocultural**

A cultura presente em Portugal está muito dependente da utilização do transporte individual, com muitas famílias a deterem mais de uma viatura. Neste caso, também a elevada taxa de feminização no emprego tem implicações ao nível do modo de transporte, procurando soluções mais eficientes. O município de Lisboa apresenta uma grande afluência de utilizadores do automóvel que resulta em constrangimentos na mobilidade e acessibilidade dos cidadãos. Para este facto, a eficiência actual da rede de transportes públicos assim como o custo do estacionamento não aparentam ser suficientes para alterar hábitos tão “vincados” na sociedade portuguesa.

Segundo o estudo “*Lisboa: O desafio da mobilidade*” realizado pela consultora Tis.pt em 2005, no qual realizou inquéritos à mobilidade na Área Metropolitana de Lisboa, foram estimadas 854 mil viagens motorizadas<sup>5</sup> diárias realizadas por residentes na cidade de Lisboa, das quais 41% das mesmas são feitas utilizando o transporte individual. Ao nível dos não residentes mas com deslocações para a cidade de Lisboa, estimaram-se 1,2 milhões de viagens motorizadas diárias em que cerca de 39 % das mesmas são realizadas recorrendo ao transporte individual. Este mesmo estudo estimou igualmente, para 2002, uma taxa de motorização da cidade de Lisboa de cerca de 672 veículos por cada mil habitantes.

### ***Análise do meio envolvente sectorial***

De seguida, aplica-se a análise relativa às cinco forças de Porter, de acordo com o que foi realizado para as restantes actividades económicas.

### **Concorrência instalada**

A oferta de estacionamento em zonas residenciais e comerciais é caracterizada por três tipos de estacionamentos:

- Estacionamento privado (pago ou gratuito);
- Estacionamento na via pública (pago ou gratuito);
- Parques de estacionamento pagos.

Apesar de existirem diversas empresas no município de Lisboa responsáveis pela exploração de parques de estacionamento, a maior concorrência é atribuída à Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa (EMEL) visto que é a entidade responsável pela “gestão da concessão do estacionamento público no Município de Lisboa, estacionamento esse integrado no sistema global de mobilidade e acessibilidades definidos pela Câmara Municipal de Lisboa”<sup>6</sup>. Na sua actividade, a EMEL pratica a seguinte tabela de preços (Anexo 6)

**Quadro 6.2.1 – Preçário aplicado pela EMEL**

	Un.	1 hora	2 horas	3 horas	4 horas
Zona verde	€	0,8	1,6	2,4	3,2
Zona amarela	€	1,2	2,4	3,6	4,8
Zona vermelha	€	1,6	3,2	-	-

Fonte: [http://www.tarifarioemel.com/emel\\_tarifarios.pdf](http://www.tarifarioemel.com/emel_tarifarios.pdf). Acedido em Novembro de 2011.

Contudo, a política de gestão do estacionamento na via pública praticado pela EMEL apresenta uma medida de rotatividade do estacionamento que implica a limitação do tempo de estacionamento no mesmo local a quatro horas diárias. Esta gere ainda quatro parques de estacionamento residenciais e dezassete públicos que se apresentam no Anexo 7.

#### **Ameaças de novos concorrentes (barreiras à entrada)**

A implementação com sucesso de um parque de estacionamento depende fortemente da sua localização, pelo que a indisponibilidade de espaços no interior da cidade de Lisboa para a construção de parques de estacionamento, assim como a aprovação obrigatória do Departamento de Segurança Rodoviária e Tráfego para parques com mais de 150 lugares ou 3000 m<sup>2</sup> limita a entrada no sector. Sendo uma actividade com muito equipamento tecnológico e que necessita de muito espaço físico, o investimento necessário para a sua construção é elevado (Anexo 9).

<sup>5</sup> Das viagens totais são excluídas as viagens a pé.

<sup>6</sup> Disponível em <http://www.emel.pt/pt/empresa/missao.html>. Acedido em Novembro de 2010.

A presença dominante de uma entidade pública como EMEL na gestão de estacionamento e da mobilidade no município de Lisboa, apresenta-se como uma barreira ao desenvolvimento e crescimento do sector privado nesta área, principalmente porque é um serviço com um baixo nível de diferenciação. Tratando-se de um serviço com um baixo nível de diferenciação, a barreira à entrada mais significativa é a falta de espaço físico dentro da cidade e o investimento necessário, o que representa uma forte restrição.

### **Poder negocial dos fornecedores**

Considerando a especificidade do serviço prestado, a relação com os fornecedores é muito reduzida, visto que as necessidades passam essencialmente pela manutenção de equipamentos. Deste modo, tipicamente a empresa que fornece os equipamentos é igualmente responsável pela sua manutenção, pelo que, este facto confere um elevado poder aos fornecedores. Assim a mudança de fornecedores pode implicar a substituição de alguns equipamentos originando custos consideráveis.

Neste âmbito, uma solução a estudar poderá ser a concessão da exploração a uma empresa especializada.

### **Poder negocial dos clientes**

O poder negocial dos clientes em alguns locais é muito diminuto, com a reduzida oferta de estacionamento a retirarem alternativas a todos os indivíduos que optem pelo transporte individual. Com o próprio estacionamento na via pública a ser cobrado e a promover a rotatividade, os parques de estacionamento são das poucas alternativas existentes. Ainda assim, quando existe oferta suficiente que permita uma escolha, este serviço com baixa diferenciação reduz-se às condições oferecidas (preço e local) não sendo possível ao cliente negociar as mesmas. Assim, o poder negocial está do lado das empresas que oferecem o serviço.

### **Ameaça de novos produtos (substitutos)**

A ameaça relacionada com serviços substitutos passa essencialmente pela substituição do transporte individual por transportes públicos colectivos. Para tal, será necessário que a rede de transportes colectivas se torne mais atractiva o que pode acontecer de diversos modos, por exemplo através da redução de preços dos tarifários intermodais ou melhoria do transbordo entre diferentes modos conseguido



através de uma coordenação de horários (redução tempo de espera). A travar esta substituição do transporte individual está o crescimento da venda de motociclos que apresentam baixos custos de utilização assim como uma grande flexibilidade na sua utilização, não parando em filas de trânsito e conseguindo lugares de estacionamento na via pública mais facilmente que o automóvel, o que origina igualmente uma redução da procura dos parques de estacionamento.

Deste modo, conclui-se que a implementação de um parque de estacionamento é uma actividade com um baixo nível de diferenciação, com a grande vantagem a residir na localização do mesmo. A ausência de espaço físico para a implementação de concorrentes e a presença da EMEL tornam esta actividade pouco atractiva. Por último, a concorrência indirecta pode igualmente surgir perante a utilização de outros meios de transporte alternativos ao automóvel, contudo, tendo o município de Lisboa um ganho médio mensal elevado, não é expectável que se alterem as necessidades de estacionamento no curto prazo.

### ***Recursos e capacidades internas***

Para o desenvolvimento desta actividade, a Instituição não possui, à partida, experiência nem conhecimentos sobre a mesma. Esta actividade apresenta igualmente elevadas necessidades de investimento inicial o que, perante a escassez de recursos financeiros da instituição, dificulta a sua implementação.

Neste caso, os recursos e capacidades imateriais da instituição que têm uma grande relevância nesta actividade passam pela imagem junto da comunidade e pela capacidade de mobilizar a população para o apoio da sua missão. Ainda de referir a oportunidade da instituição utilizar recursos humanos internos para o atendimento ao público neste serviço.

### ***Análise SWOT***

A análise do meio envolvente permite detectar algumas oportunidades e ameaças (Anexo 8). Entre as oportunidades contam-se o facto da evolução sociocultural não prever grandes variações nos modos de transporte utilizados actualmente, identificação de problemas locais de estacionamento, a ausência de espaço físico na cidade de Lisboa para a implementação de novos parques de estacionamento.

Contudo, identificam-se igualmente algumas ameaças, nomeadamente o elevado investimento, pressão legislativa para a inclusão de parques de estacionamento nos novos edifícios da cidade, incerteza na evolução dos preços dos combustíveis e potenciais acções da EMEL no sentido de promover a mobilidade sustentável.

As maiores forças da Instituição são a sua imagem e as redes de relações com a comunidade, enquanto as suas fraquezas são a falta de recursos financeiros e de experiência no ramo empresarial.

### ***Posicionamento estratégico***

Em termos de mercado, este é muito dividido pelo facto de esta ser uma actividade local, não sendo necessárias estratégias agressivas de *marketing* na divulgação de parques de estacionamento privados. Contudo, esta divulgação é direccionada especificamente para os *targets* que se pretendem servir. Assim, sendo um serviço com pouca diferenciação e com a grande vantagem competitiva a residir na localização, a estratégia deverá ser focada no preço, oferecendo condições flexíveis (preçário, modo de pagamento, etc.) que respondam às necessidades de estacionamento da população residente e empresas que se encontrem perto do parque.

Ao longo da sua divulgação, e de acordo com as restantes actividades, deverá igualmente ser utilizado o factor social promovendo os benefícios para a instituição.

No capítulo seguinte serão abordadas questões relacionadas directamente com a sua implementação assim como uma análise da sua viabilidade financeira.

### **6.2.2. Implementação das actividades**

Neste ponto são abordadas questões operacionais relacionadas com a implementação das diferentes actividades lucrativas. Sendo três actividades distintas, é importante explicitar quais as suas especificidades técnicas, quais as suas necessidades em termos de recursos (humanos, equipamentos, etc.) e que tipo de solução pode ser adoptada na sua implementação.

#### 6.2.2.1. Lavandaria Industrial

Recordando os objectivos da instituição, que pretende implementar actividades lucrativas consistentes com a sua actividade, uma lavandaria apresenta o potencial de satisfazer necessidades internas de limpeza de todo o tipo roupa e outros adereços das actividades das crianças e idosos, potenciando ainda a oferta deste mesmo serviço ao público em geral.

Na análise que se realizou com o objectivo de encontrar a melhor solução de implementação, surgiu a possibilidade de criar uma parceria com uma empresa especialista do sector e que está directamente ligada à implementação de mais de 500 lavandarias do tipo franchising em todo o mundo, a LAVBAR.

A LAVBAR é uma empresa com 5 anos de actividade que se dedica ao projecto, instalação, fornecimento de equipamentos, acessórios e consumíveis para lavandarias e engomadorias, disponibilizando uma extensa gama de artigos e acessórios para limpeza, em seco e em água, com a marca HIGIENSEC.

Para o apoio ao desenvolvimento e execução de projectos, fornecem todo o conhecimento técnico, nomeadamente pedidos de licenciamento, acompanhamento da obra, formação aos colaboradores da empresa realizada por formadores dotados de Certificado de Aptidão Pedagógica (CAP) e acompanhamento na fase inicial de actividade.

Este serviço de *franchising* não envolve cotas de entrada, periódicas ou *royalties*, reduzindo os custos, e riscos, de abertura de um negócio nesta área. Contudo, a marca possui uma política de qualidade que garante a consistência dos serviços oferecidos. Para a concretização da parceria é estabelecido um contrato de 5 anos em que se inclui a definição de uma zona de exclusividade determinada em função da densidade populacional garantindo um mercado mínimo e a assistência ao nível de equipamentos, formação e de problemas diários.

Deste modo, esta marca proporciona as seguintes opções (LAVBAR - Lavandarias Lda. (2010), *Dossier franchising Higiensec*):

- Modelo Mini – Esta proposta ajusta-se a um modelo de loja de pequena dimensão, com uma superfície aproximada de uns 30-40 m<sup>2</sup>, ideal para uma população de

influência de cerca de 2 000 a 4 000 habitantes. Em termos produtivos, o nível de equipamento tem como capacidade máxima cerca de 70 kg/dia. Para este modelo, o investimento necessário para a aquisição de todo o *kit* de equipamento é de 36 377 €.

- Modelo Médio – Esta proposta refere-se ao modelo standard de estabelecimento HIGIENSEC. Neste caso, o local de implementação deverá ter uma superfície aproximada de 40-60 m<sup>2</sup>, adequada para zonas com uma população de influência de cerca de 6 000 a 9 000 habitantes. Para esta solução, a capacidade produtiva ronda os 90 kg/dia, o que implica um investimento de 48 298 €.
- Modelo Maxi – Este modelo representa uma solução ajustada para produções mais industriais, necessitando de uma superfície aproximada de 60-100 m<sup>2</sup>. Esta solução é aconselhável para locais com uma população de influência superior a 10 000 habitantes ou para zonas com grande afluência de público (como Centros Comerciais). Para a resposta à procura, os equipamentos oferecidos têm uma capacidade produtiva estimada de cerca de 140 kg/dia, envolvendo um investimento de 80 916 €.

Tendo por base as necessidades de investimento, e o conseqüente nível de risco, como factores muito relevantes na implementação das actividades lucrativas, bem como as necessidades a satisfazer, optou-se pelo modelo “Mini” que proporciona uma capacidade de 70kg/dia com um investimento de cerca de 46 377 €, dos quais 36 377€ são referentes à aquisição de equipamentos e 10 000 € são custos de instalação.

Assim, esta parceria proporciona a aquisição de todo o equipamento necessário para a operação da actividade, nomeadamente:

- Máquina de Limpeza A Seco – *“UNISEC modelo JUNIOR M-161. Um depósito de dissolvente e 8 kg de capacidade de carga. Processo de lavagem completamente automatizado mediante utilização de computador. Sistemas electrónicos de segurança, equipamento compatível com a protecção do meio ambiente e sem emissões”*;
- Equipamento de passar a ferro – *“UNISEC, modelo AS-2. Base de passar a ferro aspirante universal, equipada com ferro de mão vaporizante e aspirador. Preparada para ligação a central de vapor”*.

- Gerador de Vapor – “UNISEC, modelo CG/GEN. Gerador de vapor automático. 23 litros de capacidade e uma potência de 18 kW. Esta máquina fornece o vapor necessário para alimentar a máquina de seco e o equipamento de passar a ferro. Inclui Kit Purgador”;
- Embaladora de Artigos – “Modelo H-603-M. Para um embolsado de todo tipo de artigos. Fixação mural. Versão económica para uma produção normal/baixa”.
- Mini Mesa Tira-Nódoas – “Modelo AD1. Equipamento auxiliar para o processo de retirar nódoas dos tecidos. Equipada com 2 pistolas tira-nódoas e 1 pistola para secar. Preparada para ser ligada a fonte central de ar comprimido”;
- Máquina de Lavar de Alta Velocidade – “Modelo WED10. Com 10 kg de capacidade de carga, microprocessador com 18 programas de lavagem e 84 parâmetros programáveis”;
- Máquina de Secar – “Secador rotativo modelo TD10. Com 10,5 kg de capacidade de carga, aquecimento eléctrico e equipada com microprocessador”;
- Balcão – “Modelo Higiensec c/ modulo PC (2400x600x600)”.

A LAVBAR, além de fornecedor de todo o equipamento irá igualmente abastecer a instituição de todas as matérias consumidas ao longo do processo de limpeza realizado pela lavandaria.

Por último, em termos de recursos humanos considera-se que para a operação da lavandaria industrial, apesar da sua pequena dimensão, será necessária a contratação por parte da instituição de 2 pessoas a tempo inteiro.

#### 6.2.2.2. Parafarmácia

A empresa EPHARMA, marca portuguesa registada desde 2006 e que actualmente conta com a implementação de 28 parafarmácias em regime *franchising* em território nacional apresenta a possíveis investidores e empreendedores, uma solução de implementação. No seguimento da lavandaria industrial, também neste caso existe um acompanhamento no licenciamento (junto do INFARMED), desenvolvimento do espaço (decoreação), apoio no início da actividade através de formação inicial e contínua dos colaboradores e, por último, ao nível da divulgação / publicidade local.

O estabelecimento desta parceria inclui um investimento inicial de cerca de 58 mil euros, para a aquisição de produtos e equipamentos, o pagamento de *royalties* no valor de 180€/mês e ainda de 220€/ mês para um fundo de publicidade.

O investimento proposto pela EPHARMA inclui as seguintes rubricas (Epharma, *Franchise Epharma: Rede de parafarmácias*):

- Equipamento Informático e Ponto de Venda – “*CPU, Monitor, Windows XP, Sistema Antivírus, UPS, Router, Internet para VPN, Leitor Código de Barras, Impressora de Etiquetas, Impressora de Talões, Gaveta de Dinheiro, Impressora Multifunções, Software Específico de Farmácia*”;
- Mobiliário – “*Móvel de Medicamentos, Gôndolas/Ilhas, Expositores DermoFarmácia, Apoio de Montra, Expositores Multipainel Com Balcão modelo*”;
- Equipamento Específico – “*Balança automática de Farmácia com IMC, Sinalética de Farmácia (Cruz 75x75 cm), Termo higrómetro, Aparelho Medidor de Glicemia e Colesterol, Canetas, Tiras de colesterol, Tiras de Glicemia, Aparelho Medidor de Pressão*”;
- Decoração – “*Projecto de Arquitectura, Imagem Corporativa, Layout do Conceito, Decoração Vinil para Montras*”;
- Stock de Mercadorias e Economato – “*Stock Básico de Medicamentos, Stock de DermoFarmácia, Stock de Suplementos Alimentares, Batas, Economato Básico, Cartões de Fidelidade/Clientes*”;
- Campanha de Comunicação de Abertura de Novo Espaço – “*Material de Publicidade/Marketing de Abertura, Preparação Dossier INFARMED, Formação Teórica e Prática*”;
- Licenças e Formação – “*Direito de Entrada Marca Epharma Exclusividade de Zona, Licença INFARMED – MNSRM, Acompanhamento Inicial (1 Técnica no Novo Espaço)*”.

Ao nível de recursos humanos, a EPHARMA recomenda que sejam contratadas 2 pessoas a tempo inteiro que terão formação assegurada, pelo que, no presente estudo considerou-se a contratação de um farmacêutico que assumirá a responsabilidade técnica da parafarmácia perante o INFARMED e ainda de um técnico de farmácia.

### 6.2.2.3. Parque de estacionamento

A análise de mercado incluiu a opção de concessão da exploração do parque de estacionamento, contactando-se inclusive empresas nesse sentido. Contudo, esta não se apresenta concretizável visto que as respostas recebidas informam que o número de lugares considerados não apresenta qualquer interesse por não promoverem níveis de rentabilidade aceitáveis. O projecto estabelecido considera a construção de um piso de estacionamento com capacidade para 25 veículos (7<sup>7</sup> dos quais privativos e gratuitos).

Deste modo, a avaliação da implementação do parque de estacionamento passa pelo investimento e exploração de todo o negócio por parte da instituição, tendo-se considerado a aquisição do seguinte equipamento na empresa TicketCode<sup>8</sup>:

- Barreira TK35 – *“Barreira para uso intensivo (10 000 manobras/dia), com um tempo de manobra de 0,7 segundos (com possibilidade de alteração da velocidade), passagem livre de 3,5 metros, detecção electrónica de obstáculos”*;
- Dispensador de bilhetes (entrada) – *“Módulo de emissão de bilhetes com código de barras, com informação relativa a data, horário, número do bilhete. Leitura de identificadores de clientes (cartões proximidade, código de barras, magnéticos). Suporta rolo de papel térmico para grande quantidade de bilhetes (5.000 aprox.). Bloqueio automático em situação de parque completo”*;
- Validador de Bilhete OCV 2007 (saída) – *“Módulo de leitura e validação de bilhetes com código de barras por leitor de laser. Compatível com o sistema de entrada anteriormente referido”*;
- Caixa automática – *“Leitor de seis tipos de moedas e quatro tipos de notas (com capacidade para aprox. 600 moedas). Leitura muito fácil dos bilhetes através de laser. Pagamento de Avenças. Emissão de bilhete e recibo. Cálculo automático da*

---

<sup>7</sup> Destes 7 lugares, 2 serão destinados à própria instituição e os outros 5 serão disponibilizados à câmara municipal de Lisboa conforme acordo prévio.

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.ticketcode.eu/produtos.html>. Acedido em Novembro de 2010.

*quantia a pagar. Alimentação automática dos depósitos de trocos. Instruções de auxílio em três línguas pelo display”;*

- *Painel iluminado. – “Altura: 1,10cm. Comprimento: 81cm. Profundidade: 18cm. Informação: Livre e Completo”;*
- *Software – “Registo de todas as entradas, pagamentos, saídas e de anomalias. Informação constante de contagens (bilhetes, avenças, total do parque, etc.). Diversos alarmes: falta de papel (em dois níveis), falha de comunicação com identificação da máquina, temperatura, falha no leitor de notas, falha na impressora da caixa automática, etc. Cálculo de tarifas diárias (dias especiais, máximos diários, descontos, etc.). Emissão de contratos e créditos com ficha de cliente. Visualização no monitor, do movimento e posição da/s barreira/s: aberta, fechada ou em movimento. Visualização da situação das diversas máquinas de entrada e de saída (vermelho em situação de anomalia no sistema). Emissão de vários documentos tais como: Senhas de desconto, recibos, resumos de turnos, conteúdos dos cofres de moedas, etc.”.*

Considerando todos os elementos anteriores, e adicionando os respectivos custos de construção de infra-estruturas, o investimento estimado ronda os 340 mil euros. Este valor resulta de um orçamento de uma empresa de construção contactada pela Instituição para o efeito, sem que, no entanto, se tivesse acesso à discriminação das rubricas consideradas.

Ao nível de recursos humanos, e compreendendo a natureza “automática” do serviço, não foi considerada a contratação de qualquer colaborador para esta actividade por se considerar que a recepção da instituição presente no piso superior conseguirá resolver eventuais questões que eventualmente surjam aos utilizadores do parque.

### **6.2.3. Viabilidade financeira**

#### **6.2.3.1. Nota introdutória**

O modelo financeiro desenvolvido para as actividades lucrativas propostas, nomeadamente, lavandaria industrial, parafarmácia e parque de estacionamento, é construído de acordo com os pressupostos distintos e tem como objectivo realizar



todos os outputs necessários para corroborar uma análise de viabilidade que auxilie o momento de decisão.

Deste modo, toda a análise foi realizada a preços correntes calculando posteriormente os indicadores financeiros de referência para a avaliação de projectos:

- Valor Actualizado Liquido (VAL) – valor actual dos *cash flows* financeiros conseguidos ao longo do projecto;
- Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) – representa a rendibilidade do investimento, pelo que também pode ser entendida como a taxa de desconto que resultaria num VAL igual a zero;
- Período de Retorno do Investimento (*Payback Period*) – número de anos necessários para realizar o retorno do investimento.

A base do modelo financeiro desenvolvido segue a estrutura do mapa *Free-Cash-Flow*:

	Resultados Operacionais
-	Amortizações, ajust. e provisões
=	EBIT
-	Impostos
=	Resultados depois de Impostos
-	Amortizações, ajust. e provisões
=	Cash Flows
-	Investimento em Capital Fixo
-	Custos Financeiros
-	Valor Residual do Investimento
=	Free-Cash-Flow

Contudo, a análise que se apresenta de seguida é puramente financeira, não contabilizando benefícios estruturais, organizacionais, económicos e sociais, pelo que estes são também factores a ter em conta na avaliação de projectos de investimento desta natureza.

### 6.2.3.2. Pressupostos de conjuntura

#### ***Taxa de inflação***

Sendo o modelo financeiro construído utilizando preços correntes, deve ser aplicada a taxa de inflação estimada em todos os anos de análise. Deste modo, o Quadro 6.2.2 apresenta os valores considerados, disponibilizados por uma entidade bancária para o desenvolvimento do modelo, sendo que os mesmos foram retirados em Novembro de 2010 da plataforma *Bloomberg*.

**Quadro 6.2.2 – Taxa de inflação considerada no modelo financeiro**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Inflação	1,10%	1,40%	1,60%	1,70%	1,80%	2%

Fonte: *Bloomberg*, Novembro de 2010.

#### ***Horizonte temporal***

As projecções efectuadas no âmbito da viabilidade de exploração dos projectos foram construídas para um horizonte de 16 anos – um de implementação e 15 de exploração, tendo-se assumido que todos os projectos estarão implementados até ao dia 31 de Dezembro de 2012, iniciando-se a sua actividade no dia 01 de Janeiro de 2013.

#### ***Taxa de desconto***

A taxa de desconto associada aos *cash flows* tem como objectivo a actualização temporal do valor dos mesmos, pelo que a taxa deverá representar o retorno mínimo obtido nas aplicações sem risco, neste caso, considerou-se a aplicação da taxa referente às obrigações do Estado português a longo prazo.

Neste sentido, foi aplicada a taxa referente às obrigações com uma maturidade de 10 anos, que, segundo os dados presentes no Banco de Portugal se situa nos 3,73%<sup>9</sup>.

Sendo um modelo financeiro a preços correntes, ao valor da taxa de desconto foram devidamente aplicadas as estimativas de inflação anteriormente referidas.

---

<sup>9</sup> [http://www.bportugal.pt/en-US/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publications/ind\\_dez\\_10\\_e.pdf](http://www.bportugal.pt/en-US/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publications/ind_dez_10_e.pdf). Acedido em Março de 2011.

### ***Taxa de IRC e derrama***

A aplicação do imposto sobre lucros é uma variável opcional na elaboração de estudos de viabilidade financeira, contudo, de forma a representar o peso da carga fiscal e a aumentar a robustez da análise, considerou-se a aplicação de uma taxa de IRC de 25%<sup>10</sup> acrescida de 1,5% relativo à taxa de Derrama aplicada no município de Lisboa.

### ***Encargos com pessoal***

Para o cálculo dos custos com pessoal foi considerada a taxa em vigor relativa à segurança social de 23,75%<sup>11</sup>, tendo ainda sido considerado para efeitos de evolução salarial uma taxa de crescimento anual de salários de 2,5%.

#### 6.2.3.3. Pressupostos de financiamento

As condições de financiamento utilizadas estão de acordo com as condições de crédito auferidas pela instituição, nomeadamente, uma taxa de juro variável dependente da EURIBOR a 6 meses com o respectivo *spread* (2,25%).

Relativamente ao plano de pagamento, foi considerado um período de 10 anos para o pagamento do financiamento requerido, incluindo 2 anos de carência de amortização de capital.

De modo a uniformizar todo o modelo, estas foram as condições utilizadas para todos os investimentos necessários à implementação das actividades não tendo sido aplicadas outras fontes de financiamento.

---

<sup>10</sup> <http://www.pwc.com/pt/pt/guia-fiscal-2010/IRC/taxas-gerais.jhtml>. Acedido em Novembro de 2010.

<sup>11</sup> [http://195.245.197.202/preview\\_documentos.asp?r=30171&m=PDF](http://195.245.197.202/preview_documentos.asp?r=30171&m=PDF). Acedido em Novembro de 2010.

#### 6.2.3.4. Estimativas de custos e receitas

##### ***Investimento***

De acordo com os dados apresentados anteriormente, o Quadro 6.2.3 explicita as necessidades de investimento que as diferentes actividades exigem.

É importante referir o que o investimento considerado no parque de estacionamento inclui o valor da infra-estrutura visto que, enquanto as restantes actividades lucrativas serão incorporadas no piso 0 do edifício, o parque de estacionamento exige a construção de uma cave apenas com este intuito, pelo que, caso esta actividade não seja financeiramente viável esta opção poderá ser reavaliada.

**Quadro 6.2.3 – Resumo das necessidades de investimento**

<b>Actividade</b>	<b>Investimento</b>
Lavandaria	46 700 €
Parafarmácia	57 980 €
Parque de estacionamento	340 000 €
<b>Total</b>	<b>444 680 €</b>

No total, as actividades lucrativas consideradas exigem um investimento total de cerca de 445 mil euros, destacando o investimento associado ao parque de estacionamento, sendo a lavandaria industrial a actividade que exige menos recursos financeiros na sua implementação.

A análise das actividades lucrativas pressupõe a estimativa de custos e receitas, sendo que, cada actividade teve por base metodologias e pressupostos distintos, apresentando-se de seguida todos os factores relevantes aplicados no modelo financeiro que permitiram o cálculo dos indicadores de viabilidade.

Como referido anteriormente, o modelo financeiro utiliza o método de preços correntes o que significa que a todos os valores estimados foram aplicadas as projecções da taxa de inflação ao longo do horizonte temporal considerado.

##### ***Lavandaria Industrial***

##### **Receitas**

A informação utilizada nas estimativas de receitas da lavandaria industrial teve por base essencialmente duas fontes:

- Proposta apresentada pela LAVBAR;
- Informação disponibilizada pela Instituição.

Assim, a estimativa da procura potencial teve por base todos os contactos que a instituição tem actualmente na base de dados, nomeadamente, voluntários e pessoas ligadas à instituição que oferecem donativos e/ou marcam presença nos eventos organizados. No total, cerca de 400 pessoas encontram-se ligadas à acção da instituição, sendo que a estes foram adicionados os agregados familiares das crianças que, em 2014, se estimam em cerca de 313 potenciais clientes.

A estes valores de procura foram aplicadas taxas de adesão ao serviço de 25% no primeiro ano de actividade (Quadro 6.2.4), partindo de pressupostos apenas baseados na experiência da instituição. Posteriormente, considerou-se que cada cliente utilizaria o serviço da lavandaria para efectuar uma máquina de roupa por mês (em média, 5 kg). Nas quantidades utilizadas para o cálculo das receitas não foram incorporadas as quantidades utilizadas pela instituição visto que serão realizadas a “preço zero”, tendo sido apenas contabilizadas para o cálculo de custos.

Obtendo-se as quantidades anuais que este serviço poderá gerar, foram aplicadas as receitas unitárias (6 €/kg) disponibilizadas pela LAVBAR.

É importante referir que o equipamento escolhido tem como capacidade máxima cerca de 79 kg/dia (1 600 kg/mês) o que foi devidamente acautelado na estimativa da procura garantindo que este valor nunca é ultrapassado.

#### Quadro 6.2.4 – Resumo das receitas totais da actividade – Lavandaria industrial

	Un.	2013	2014	2015
<b>Procura (Vendas)</b>	<b>Kg./ano</b>	<b>10.170</b>	<b>12.834</b>	<b>17.112</b>
Procura potencial	Pax	678	713	713
Taxa de adesão	%	25	30	40
Procura captada	Pax/ mês	170	214	285
Quantidade unitária	Kg./ano	60	60	60
<b>Receitas totais</b>	<b>€/ano</b>	<b>62.864</b>	<b>80.680</b>	<b>109.510</b>
Receita unitária	€/kg	6,18	6,29	6,40

## Custos

No decorrer da proposta de franchising recebida da LAVBAR, toda a estrutura de custos foi disponibilizada permitindo a projecção dos mesmos através das quantidades vendidas. No âmbito do objectivo da implementação de uma lavandaria industrial inclui-se a possível utilização por parte da instituição, pelo que, as estimativas de custos incluem dois tipos de quantidades distintas:

- Quantidade vendida a clientes;
- Quantidade utilizada pela Instituição.

Com estes valores, e utilizando a estrutura de custos disponibilizada, foi possível estimar todos os custos de produção que a actividade irá incorrer, incluindo custos fixos enquadrados na dimensão das instalações.

Os custos com pessoal foram calculados segundo os pressupostos que constam no quadro seguinte.

**Quadro 6.2.5 – Estrutura de custos – Lavandaria industrial**

Rubricas de Custo	Un.	2013	2014	2015
<b>Custos variáveis</b>	€	<b>11.142</b>	<b>13.285</b>	<b>16.718</b>
PER e produtos tira nós	€	796	949	1.194
Gasóleo	€	796	949	1.194
Electricidade	€	4.775	5.694	7.165
Água	€	1.592	1.898	2.388
Detergentes, Resíduos	€	1.592	1.898	2.388
Bolsas e cruzetas	€	1.592	1.898	2.388
<b>Custos fixos</b>	€	<b>47.868</b>	<b>48.993</b>	<b>50.155</b>
Aluguer, condomínio	€	-	-	-
Telefone	€	480	488	497
Custos com pessoal	€	38.981	39.956	40.955
<i>Número de trabalhadores</i>	<i>N.º</i>	<i>3</i>	<i>3</i>	<i>3</i>
<i>Salário</i>	€	<i>750</i>	<i>769</i>	<i>788</i>
<i>Segurança Social</i>	€	<i>7.481</i>	<i>7.668</i>	<i>7.860</i>
Serviços subcontratados	€	4.821	4.903	4.992
Seguros	€	371	377	384
Impostos	€	309	314	320
Material administrativo	€	371	377	384
Publicidade	€	618	629	640
Outros	€	371	377	384
Gestão e administração	€	1.545	1.572	1.600
<b>OPEX</b>	€	<b>59.010</b>	<b>62.279</b>	<b>66.873</b>

## ***Parafarmácia***

### **Receitas**

Para o cálculo das receitas com a parafarmácia procurou-se aferir junto dos idosos da instituição quais os encargos médios que os mesmos têm com MNSRM. Neste caso, a instituição disponibilizou dados que provêm da experiência do posto médico, permitindo avançar com um valor médio de 75 €/mês para os utentes, contudo, compreendendo os elevados encargos em que a população mais idosa incorre com medicamentos, optou-se por considerar 50% desse valor para a restante procura. Assim, tendo por base a procura potencial calculou-se a média ponderada em cerca de 49 €/mês.

Assim, as receitas estimadas estão dependentes da procura captada, tendo-se utilizado uma metodologia semelhante à lavandaria contabilizando como procura potencial:

- Pessoas ligadas à instituição – 400 pessoas;
- Agregados familiares (tendo por base o número de crianças) – 313 (valor esperado para 2014);
- Idosos – 385 (85 que frequentam o centro de dia e 300 utentes do posto médico).

A estes valores de procura aplicaram-se taxas de adesão ao serviço baseadas na percepção da instituição, estimadas nos três primeiros anos de actividade em 40%, 50% e 60% da procura potencial.

**Quadro 6.2.6 – Resumo das receitas totais da actividade – Parafarmácia**

	<b>Un.</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Procura captada (anual)</b>	<b>Pax/ano</b>	<b>5.104</b>	<b>6.716</b>	<b>8.220</b>
Procura potencial	Pax/mês	1.063	1.119	1.142
Taxa de adesão	%	40	50	60
Crescimento da procura	% /ano	2	2	2
<b>Receitas totais</b>	<b>(€/ano)</b>	<b>250.243</b>	<b>334.833</b>	<b>417.213</b>
Receita unitária	(€/pax)	49	50	51

## Custos

Para a estimativa da estrutura de custos da parafarmácia, devido à indisponibilidade de dados para esta actividade específica, e compreendendo as semelhanças das actividades de comércio de medicamentos, foi utilizada uma estrutura de custos fixos disponibilizada pela Dr.<sup>a</sup> Vanessa Pinhal na elaboração do *Business Plan: Farmácia Shopping do Cávado*.

Para o cálculo dos custos variáveis, custos das mercadorias vendidas, foram aplicadas as margens de lucro, nas quais as parafarmácias se encontram igualmente englobadas, que constam no Decreto-Lei n.º 65/2007, de 14 de Março para medicamentos comparticipados pelo Estado Português, 18,25%.

Os custos com pessoal foram estimados de forma autónoma, conforme os pressupostos que constam no quadro seguinte.

**Quadro 6.2.7 – Estrutura de custos – Parafarmácia**

Rubricas de Custo	Un.	2013	2014	2015
<b>Total de custos variáveis</b>	€	<b>204.574</b>	<b>273.726</b>	<b>341.071</b>
CMV	€	204.574	273.726	341.071
<b>Total de custos fixos</b>	€	<b>68.702</b>	<b>74.275</b>	<b>79.778</b>
Electricidade, Água, telefone, outros custos	€	12.512	16.742	20.861
Custos com pessoal	€	48.510	49.723	50.966
<i>N.º de Farmacêuticos</i>	<i>N.º</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>N.º de auxiliares de farmácia</i>	<i>N.º</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
<i>Salário de Farmacêutico</i>	€	<i>1.800</i>	<i>1.845</i>	<i>1.891</i>
<i>Salário de auxiliar de farmácia</i>	€	<i>1.000</i>	<i>1.025</i>	<i>1.051</i>
<i>Segurança Social</i>	€	<i>9.310</i>	<i>9.543</i>	<i>9.781</i>
Seguros	€	360	366	373
Impostos	€	300	305	311
Material administrativo	€	360	366	373
<i>Royalties</i>	€	<i>2.160</i>	<i>2.197</i>	<i>2.236</i>
Fundo de publicidade	€	2.640	2.685	2.733
Outros	€	360	366	373
Gestão e administração	€	1.500	1.526	1.553
<b>OPEX</b>	€	<b>273.276</b>	<b>348.001</b>	<b>420.849</b>

## Parque de estacionamento

### Receitas

No âmbito do parque de estacionamento o exercício realizado foi simplificado visto que a construção do mesmo apenas irá disponibilizar 18 lugares de estacionamento.



Esta actividade inclui ainda outra variável que inclui um elevado grau de incerteza, a taxa média de rotatividade dos lugares. Deste modo, considerou-se que os 18 lugares teriam uma ocupação média de 4 horas nos dias úteis e de 2 horas nos fins-de-semana. O valor cobrado por hora foi estabelecido de acordo com as tarifas da EMEL para zonas amarelas.

O Quadro 6.2.8 apresenta todas as variáveis utilizadas na estimativa das receitas anuais do parque de estacionamento.

**Quadro 6.2.8 – Resumo das receitas totais da actividade – Parque de estacionamento**

	Un.	2013	2014	2015
<b>Receita Total</b>	<b>€/ano</b>	<b>25.281</b>	<b>25.711</b>	<b>26.174</b>
<b>Lugares disponíveis</b>	<b>lugares</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>Taxa de ocupação</b>	<b>%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Receita Mensal (dias úteis)</b>	<b>€/mês</b>	<b>97,54</b>	<b>99,19</b>	<b>100,98</b>
Tempo médio de permanência	h/dia	4	4	4
Receita por hora	€/h	1,22	1,24	1,26
Receita média diária	€/dia	4,88	4,96	5,05
Receita semanal	€/semana	24,38	24,80	25,24
<b>Receita Mensal (fim de semana)</b>	<b>€/mês</b>	<b>19,51</b>	<b>19,84</b>	<b>20,20</b>
Tempo médio de permanência	h/dia	2	2	2
Receita por hora	€/h	1,22	1,24	1,26
Receita média diária	€/dia	2,44	2,48	2,52
Receita semanal	€/semana	4,88	4,96	5,05

## Custos

Perante a indisponibilidade de informação relativa a estruturas de custos de parques de estacionamento subterrâneos, recorreu-se a bibliografia para a estimativa de custos. Neste sentido, os custos de exploração utilizados são os que constam no Manual do Planeamento de Acessibilidades e Transportes: Estacionamento (Seco, Gonçalves, & Costa, 2008), nomeadamente, 350 €/ lugar/ ano a preços de 2003, para parques subterrâneos com menos de 200 lugares.

Ao nível dos custos de manutenção de equipamentos e infra-estruturas utilizou-se como referência o estudo, realizado pela DHV FBO, de procura e viabilidade económica dos parques de estacionamento da Frente Ribeirinha e do Anel Verde, que estima esta rubrica em 0,27%<sup>12</sup> do custo total de investimento.

**Quadro 6.2.9 – Estrutura de custos – Parque de estacionamento**

	Un.	2013	2014	2015
<b>Custo de manutenção</b>	€	<b>918</b>	<b>934</b>	<b>950</b>
Coeficiente aplicado	%	0,27	0,27	0,27
<b>Custos de exploração</b>	€	<b>9.997</b>	<b>10.167</b>	<b>10.350</b>
Custo unitário	€/ lugar	399,87	406,67	413,99
<b>OPEX</b>	€	<b>10.915</b>	<b>11.100</b>	<b>11.300</b>

#### 6.2.3.5. Análise dos resultados financeiros

##### *Resultados das actividades lucrativas*

A análise da viabilidade financeira das actividades económicas, sintetizada no Quadro 6.2.10, permite a identificação de dois cenários contrastantes. A implementação da lavandaria industrial e parafarmácia apresentam indicadores financeiros positivos com o VAL estimado a rondar os 488 mil euros e 210 mil euros, traduzindo-se em taxas internas de rentabilidade de 44% e 12%, respectivamente. No caso do parque de estacionamento, constata-se o inverso, as receitas geradas não permitem a cobertura de custos operacionais e a recuperação do investimento necessário.

Relativamente ao período de retorno do investimento, a lavandaria apresenta o menor tempo para a recuperação do mesmo, cerca de 4 anos, enquanto que a parafarmácia necessita de cerca de 9 anos para realizar a respectiva recuperação. Em contraste com esta situação, e de acordo com o referido anteriormente, o parque de estacionamento não obtém, no horizonte temporal considerado, receitas suficientes para assegurar uma recuperação do investimento.

---

<sup>12</sup> No caso do parque do Anel Verde considerando o cenário de 200 lugares.

### Quadro 6.2.10 – Síntese dos resultados do modelo financeiro

Actividade	Indicadores Financeiros		
	VAL	TIR	Payback Period
Lavandaria	488 334 €	44%	4 anos
Parafarmácia	209 577 €	12%	9 anos
Parque de estacionamento	-203 562 €	-	-

De modo a compreender de forma mais exaustiva os resultados obtidos, o Quadro 6.2.11 representa, por actividade, as variáveis explicativas que foram incluídas no modelo apresentando os respectivos valores acumulados.

Em termos operacionais, nos 15 anos considerados, a parafarmácia apresenta-se como a actividade com maior potencial, com as receitas acumuladas a atingirem os 10,6 milhões de euros acompanhados pelos respectivos custos, cerca de 10,2 milhões de euros. No caso da lavandaria industrial, o valor acumulado das receitas ascende a 1,9 milhões de euros enquanto o valor de custos operacionais associados se estimaram em 1,4 milhões de euros.

Ainda no âmbito operacional, apesar de apresentar valores absolutos muito inferiores à parafarmácia, a lavandaria industrial tem margens superiores que permitem a obtenção de indicadores financeiros mais atractivos.

Os custos financeiros associados às diversas actividades apresentam-se como valores residuais, com excepção natural para o parque de estacionamento cujo serviço da dívida atinge os 106 mil euros.

### Quadro 6.2.11 – Síntese de variáveis financeiras por actividade lucrativa

	Un.	Parafarmácia	Parque de estacionamento	Lavandaria industrial
Investimento	€	57.980	340.000	46.700
Custos operacionais	€	10.187.310	187.906	1.426.668
Custos financeiros	€	18.092	106.093	14.572
Impostos	€	104.486	-	189.465
Receitas totais	€	10.588.145	435.234	1.900.995

#### *Análise de sensibilidade*

A análise de sensibilidade permite identificar factores críticos de implementação das actividades identificando, através de alterações de variáveis, os impactes nos

indicadores de viabilidade financeira das diferentes actividades. Para a realização desta análise seleccionaram-se as seguintes variáveis:

- Investimento;
- Custos operacionais;
- Procura estimada.

Para o teste destas variáveis foram consideradas variações, positivas e negativas, de 10% obtendo os respectivos impactes nos indicadores financeiros.

O Quadro 6.2.12 apresenta os resultados relativos à lavandaria industrial que corroboram a consistência da actividade não obtendo indicadores financeiros negativos perante as variações consideradas. Ainda assim, a procura apresenta-se como a variável com maior destaque tendo um impacte no VAL de cerca de 118 mil euros perante uma variação, positiva ou negativa, de 10%.

**Quadro 6.2.12 – Resultados da análise de sensibilidade – Lavandaria industrial**

Cenário	VAL	TIR	Payback Period
<b>Base</b>	<b>488.334 €</b>	<b>44%</b>	<b>4 anos</b>
+ 10% de investimento	483.621 €	41%	4 anos
- 10% de investimento	493.046 €	47%	3 anos
+ 10% de custos operacionais	406.883 €	37%	4 anos
- 10% de custos operacionais	568.468 €	51%	3 anos
+ 10% de procura	606.418 €	53%	3 anos
- 10% de procura	369.022 €	35%	4 anos

No âmbito da parafarmácia, constata-se uma maior variabilidade dos indicadores financeiros perante alterações dos factores considerados. Os custos operacionais, e o elevado peso que representam, apresentam-se como um factor crítico da actividade justificado pelo VAL negativo em cerca de 665 mil euros estimado num cenário em que estes custos aumentam 10%.

A procura merece igualmente destaque, com as variações de 10% a resultarem em alterações do VAL em cerca de 100 mil euros, contudo, sem colocarem em causa a viabilidade financeira do projecto.

**Quadro 6.2.13 – Resultados da análise de sensibilidade – Parafarmácia**

Cenário	VAL	TIR	Payback Period
<b>Base</b>	<b>209.577 €</b>	<b>12%</b>	<b>9 anos</b>
+ 10% de investimento	203.430 €	12%	10 anos
- 10% de investimento	215.724 €	13%	9 anos
+ 10% custos operacionais	-664.871 €	-	16 anos
- 10% custos operacionais	938.758 €	46%	4 anos
+ 10% procura	311.567 €	18%	8 anos
- 10% procura	106.614 €	7%	12 anos

O parque de estacionamento apresenta-se com um cenário mais pessimista, não obtendo indicadores positivos em nenhuma das variações consideradas, ainda assim, são o investimento resulta na maior variação observada.

Ainda assim, um cenário de redução de 10 % dos investimentos necessários não é suficiente para viabilizar a actividade.

**Quadro 6.2.14 – Resultados da análise de sensibilidade – Parque de estacionamento**

Cenário	VAL	TIR	Payback Period
<b>Base</b>	<b>-203.562 €</b>	-	-
+ 10% de investimento	-242.745 €	-	-
- 10% de investimento	-164.712 €	-	-
+ 10% custos operacionais	-216.876 €	-	-
- 10% custos operacionais	-190.355 €	-	-
+ 10% procura	-172.972 €	-	-
- 10% procura	-236.087 €	-	-

Conclui-se assim que a lavandaria industrial apresenta-se como a actividade lucrativa mais sólida, não se verificando indicadores financeiros negativos perante os cenários analisados. A parafarmácia apresenta um factor crítico, os custos operacionais, o que evidencia a importância das margens comerciais a aplicar na sua implementação. Por último, a análise realizada ao parque de estacionamento reforça a não viabilidade do mesmo, com o investimento, e os custos financeiros associados, a destacarem-se como factores críticos.

### 6.3. AVALIAÇÃO GLOBAL DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DA INSTITUIÇÃO

Avaliando o impacto das actividades lucrativas na instituição financeira, o Quadro 6.3.1 permite identificar um período crítico natural entre 2013 e 2014 decorrente do início de operação das diferentes actividades. Contudo, num cenário em que se exclui o parque de estacionamento, em 2015 o contributo médio das actividades lucrativas passa a ser positivo contribuindo para a recuperação dos défices provocados pelo pagamento do serviço da dívida incorrido pela instituição com o financiamento das novas instalações. No caso do parque de estacionamento, o elevado montante de investimento implica um serviço da dívida que o mesmo não consegue suportar.

A lavandaria industrial apresenta-se como a actividade com maior potencial de contribuição financeira para a missão da instituição.

**Quadro 6.3.1 – Impacte das actividades lucrativas na sustentabilidade financeira da instituição**

Rúbricas	Un.	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Proveitos Totais</b>	€	1.205.582	1.325.838	1.414.074	1.442.356	1.471.203
<b>Actividades c/ crianças</b>	€	1.023.336	1.140.504	1.225.385	1.249.892	1.274.890
<b>Actividades c/ idosos</b>	€	182.246	185.335	188.690	192.464	196.313
<b>Custos Totais</b>	€	1.269.975	1.311.309	1.428.965	1.454.139	1.478.169
<b>OPEX</b>	€	1.211.489	1.246.829	1.269.272	1.294.657	1.320.551
<b>CAPEX</b>	€	58.486	64.480	159.693	159.481	157.619
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	-64.393	14.530	-14.891	-11.783	-6.966
<b>Activ. Lucrativas</b>	€	-25.087	-5.953	-33.893	-14.324	-2.708
Lavandaria Industrial	€	1.571	12.095	24.081	32.019	32.911
Parafarmácia	€	-25.624	-15.968	-13.670	-3.788	4.785
Parque de Estacionamento	€	-1.033	-2.079	-44.304	-42.555	-40.404
<b>Free-Cash Flow</b>	€	-89.480	8.577	-48.784	-26.107	-9.674

Contudo, apesar dos contributos das actividades lucrativas, continuam a observar-se *cash flows* negativos, espelhando a situação instável com a implementação dos novos projectos, pelo que, considerando as dificuldades de financiamento por parte do Estado nas actuais condições económicas, de seguida apresenta-se uma proposta de acção para uma fonte complementar de financiamento, o *fundraising*.

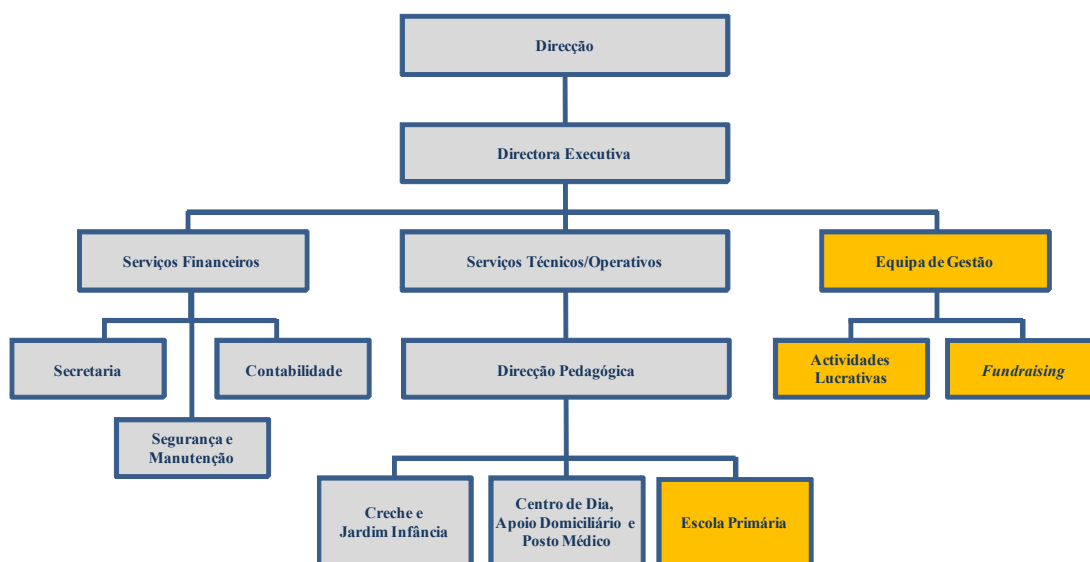
#### 6.4. PROPOSTA DE MODELO DE *FUNDRAISING*

O *fundraising* apresenta-se para as instituições sem fins lucrativos como uma importante fonte de receitas, nomeadamente donativos e outras parcerias que auxiliem a mesma na sua missão social. Esta é uma temática que está a ser desenvolvida, e reestruturada por diversas instituições de forma a otimizar a sua abordagem a possíveis parceiros.

Neste âmbito, o presente capítulo tem como objectivo apresentar uma proposta de reestruturação da área responsável pelo contacto directo com os actuais e potenciais, parceiros reforçando uma estratégia de actuação que promova o crescimento da instituição.

Assim, identifica-se à partida uma necessidade de alteração do próprio organograma da instituição, pelo que, na Figura 6.4.1 se encontra evidenciada a amarelo uma proposta de alteração da organização administrativa adaptada aos novos objectivos da instituição. Deste modo, haverá a constituição de uma equipa de gestão que actuará directamente nas fontes de receitas alternativas, incluindo o *fundraising*, reportando à direcção executiva.

**Figura 6.4.1 – Proposta de futuro organograma da instituição**



Fonte: Adaptado do organograma actual da instituição, 2010.

#### **6.4.1. Política de angariação**

A angariação de fundos, seja através do estabelecimento de parcerias contínuas ou de actos únicos de apoio, deve ser gerido de forma estratégica, essencialmente por representar uma fonte de receita muito importante e por exigir algum investimento na sua organização. Por outras palavras, caso os esforços de obtenção de donativos não sejam correspondidos a instituição incorre em custos efectivos com as campanhas lançadas, como por exemplo, recursos humanos mobilizados, panfletos impressos, aquisição de brindes, custos de deslocação, entre outros. Desta forma deve ser garantida a obtenção de resultados que, em vez de apenas contribuírem para um consumo de recursos, contribuam para a sustentabilidade financeira da instituição.

Neste âmbito, a política de angariação deverá ser desagregada em dois *targets* distintos:

- Empresas privadas;
- Público em geral.

Compreendendo a especificidade de cada um é essencial que a angariação seja realizada de forma distinta, focada nos seus objectivos e nos potenciais resultados. Independentemente das diversas formas de angariação, é essencial manter uma igualdade de valores no contacto com potenciais parceiros em particular no que se refere consistência, transparência e reciprocidade.

De seguida apresentam-se as especificidades na abordagem de potenciais parceiros.

##### ***Empresas privadas***

As empresas privadas surgem, regra geral, como potenciais parceiros pela sua maior capacidade para apoiar financeiramente as instituições de solidariedade social sendo abordadas por inúmeros pedidos, ou seja, existe uma grande concorrência pelo seu apoio. Existindo muitas instituições a procurar o apoio de empresas privadas, estas acabam por apoiar missões com maior alcance e visibilidade, reduzindo as oportunidades para instituições com impactes locais.

Excluindo da equação a sua missão, como poderá a instituição distinguir-se das restantes abordagens de modo a ser bem sucedida no contacto?



Em primeiro lugar, a estratégia da instituição passará por adaptar a sua abordagem relacionando-a directamente com a actividade desenvolvida pela empresa. Sempre que possível, o pedido de donativos monetários deverá ser substituído pelo pedido de produtos e serviços abaixo do preço de mercado, através de descontos/ofertas, retirando incerteza ao doador sobre o destino da aplicação do seu donativo.

Que tipo de produtos/serviços podem ser englobados nesta estratégia? Devido à abrangência da acção da instituição, existem diversas oportunidades a explorar, nomeadamente descontos/ofertas em produtos alimentares, material didáctico, material de escritório, combustíveis, vestuário, produtos energéticos, telecomunicações, entre outros. A título exemplificativo, a instituição gastou, em 2010, cerca de 100 000 € em produtos alimentares, cerca de 15 500€ em água, electricidade, gás e gasolina e cerca de 3 200€ em material didáctico e de escritório. Com a mudança de instalações, e respectivo crescimento, é expectável que estes mesmos custos aumentem.

Assim, a estratégia de *Fundraising* não deverá passar apenas por um aumento de receitas, procurando também potenciais reduções de custos que resultarão posteriormente num impacte positivo na sustentabilidade financeira da instituição. É expectável uma maior abertura para o apoio de empresas privadas na área em que actuam, oferecendo condições distintas das que a instituição tem actualmente no mercado.

Em segundo lugar, a instituição procurará uma abordagem indirecta chegando aos colaboradores das empresas. As empresas não devem ser consideradas apenas pela sua “marca” mas também pelos potenciais parceiros que os colaboradores representam. Neste âmbito, dependendo da actividade da empresa em questão, autorização, por parte da empresa, da utilização do respectivo e-mail de trabalho para envio de informação, mediante condições previamente estabelecidas, apresenta-se como uma oportunidade que a instituição procurará capitalizar. Contudo, apesar de uma boa oportunidade, este será um desafio pelas implicações claras que tem a utilização do e-mail profissional para envio de “publicidade”. É essencial que esta abordagem seja feita compreendendo as implicações envolvidas garantindo:

- Profissionalismo – todas as condições definidas entre a instituição e a empresa devem ser respeitadas;
- Periodicidade – o contacto deverá ser organizado e devidamente calendarizado, não existindo qualquer incerteza relativamente ao seu envio, o que proporciona uma forma de garantia para a empresa;
- Equilíbrio – o contacto deverá ser uma ponte entre a instituição e o colaborador, não devendo conter informação exaustiva sobre a mesma e direccionando para o site no caso de se pretender obter mais informação;

Em terceiro lugar, e relacionado directamente com o ponto anterior, a abordagem deverá ser focada, mas não apenas numa proposta única. O contacto deverá apresentar um leque predefinido de oportunidades/necessidades de apoio à instituição, sejam estes monetários ou específicos (produtos/serviços). Esta diversidade deverá basear-se nas seguintes categorias:

- Necessidades urgentes – apoios que incidam directamente sobre problemas que coloquem em causa a continuidade da acção da instituição, nomeadamente, eventuais obras de manutenção, substituição de equipamentos, entre outros;
- Necessidades estruturantes – apoios que incidam directamente nos custos fixos da instituição;
- Actividades específicas – apoios que incidam directamente sobre uma actividade desenvolvida actualmente pela instituição oferecendo, por exemplo, a garantia que as empresas tenham opção de escolha relativamente à utilização dos seus donativos;
- Projectos específicos – apoios a iniciativas pontuais que a instituição desenvolva;

Assim, pretende-se que a empresa se sinta livre para escolher que tipo de apoio pretende oferecer à instituição, podendo optar, por exemplo, por subsidiar a substituição de um veículo da instituição imobilizado por problemas mecânicos e que é utilizado no apoio domiciliário (necessidade urgente), participar os custos da instituição com a alimentação das crianças (necessidade estruturante), patrocinar uma sala do jardim-de-infância ou o apoio domiciliário (actividade específica) e, neste caso, a construção das “Novas instalações” (projecto específico).

Ainda de referir que deverá existir uma prioritização das necessidades da instituição por forma a garantir que os esforços não se dispersam, evitando perdas de eficiência nos contactos a realizar.

### ***Público em geral***

As campanhas lançadas ao cidadão comum necessitam de ser, regra geral, mais abrangentes, visto que, em termos monetários os valores são geralmente muito inferiores aos oferecidos por uma empresa privada. Deste modo, a importância destes apoios depende directamente do efeito multiplicador resultante da quantidade de pessoas que apoia a instituição (economias de escala). Este contacto é muitas vezes feito por campanhas em que se tenta passar a missão da instituição, motivos para o pedido de apoio, quais os benefícios da ajuda, tudo isto, por vezes, em 5 segundos. Por outro lado, o contacto através do “*marketing*”, seja através de panfletos, cartazes, do próprio site, é outra possibilidade apesar de, novamente, o contacto ser muito breve. Ao contrário das empresas, não é possível agendar uma reunião, preparar uma apresentação, dar a conhecer a instituição e apresentar as diversas formas de contribuir e ajudar.

Contudo, o apoio do cidadão pode ser potenciado noutro âmbito, os eventos. A organização de eventos tem um bom potencial na obtenção de fundos e é principalmente direccionado para o público em geral. Este tema será desenvolvido a posteriori pelo que se remete para o mesmo a informação adicional sobre os eventos a organizar.

Para a realização de campanhas de *fundraising* ao público em geral, é necessário realizar uma segmentação de *targets*, mediante os seguintes critérios de segmentação:

- Critério demográfico – devido à natureza dos apoios em questão, a população *target* será de ambos os sexos com mais de 30 anos de idade;
- Critério geográfico – Apesar de se reconhecer a importância da rede social, que poderá implicar uma abrangência distinta, a aposta será na população residente local;

- Critério económico – Tendo como objectivo a obtenção de fundos, deverá ser feito um esforço por chegar às classes sociais “média” e “alta”, não esquecendo no entanto que as restantes classes podem ser relevantes na obtenção de apoios não monetários;
- Critérios de personalidade e estilo de vida – pessoas pró-activas, com motivação para fazer mais e melhor, com vontade de participar em projectos sociais com uma acção local;
- Critérios socioculturais – apesar de não ser um critério essencial, os valores da instituição pressupõem um apelo a uma população católica;

Em suma, compreendendo as dificuldades de obtenção de sucesso no contacto com o público em geral, e a segmentação anteriormente realizada, a abordagem a este *target* será essencialmente através dos seguintes instrumentos:

- Organização de eventos;
- Organização de campanhas;
- Sítio da internet da instituição.

#### **6.4.2. Política de comunicação**

No estabelecimento de uma parceria a comunicação é essencial para a continuidade, e crescimento, da mesma. É importante que a definição de canais de comunicação seja consistente com os *targets* que se pretende chegar, procurando definir os objectivos de cada contacto. Assim, neste capítulo apresenta-se as políticas a seguir mediante cada tipo de contacto, nomeadamente, *direct* e-mail, site institucional e eventos organizados.

##### ***Direct mail***

O envio de e-mails será realizado com a periodicidade de 3 meses para todas as empresas privadas parceiras, admitindo excepções previamente acordadas com algumas empresas. Já no caso do público em geral, o envio de e-mails para os contactos que constam da base de dados será realizado com uma periodicidade de 2 meses.

Neste contacto, é essencial mostrar a actividade da instituição, demonstrando iniciativas lançadas (campanhas), divulgação de eventos, artigos com o balanço dos

mesmos (sociais e financeiros), testemunhos de parceiros, oportunidades pontuais que os leitores podem apoiar, etc.

Toda a comunicação deverá ser muito visual/gráfica através da utilização de imagens e fotografias que ilustrem, cativem e facilitem a obtenção de informação que se pretende transmitir. Por outro lado, o objectivo deste e-mail é igualmente encaminhar o leitor para o site institucional, local onde se concentrará toda a informação para consulta. Deste modo, remete-se para o ponto seguinte a consulta sobre mais informação sobre o site institucional.

### ***Site institucional***

O site institucional será promovido como o principal canal de informação entre a instituição e o público em geral. Este deverá ser um local onde, acima de tudo, constam os objectivos da instituição, as suas actividades, os seus projectos e a informação sobre a sua gestão. Reforça-se a ideia de que o site será utilizado com o intuito de captar novos parceiros e, assim sendo, irá atribuir um grande destaque às oportunidades/necessidades da instituição flexibilizando o processo de envio de ofertas de ajuda, sejam estas monetárias ou não.

Desta forma, deverá ser promovido um sentimento de transparência na acção da instituição, o que se traduz numa relação de confiança, reciprocidade e entreatajuda com todos os parceiros. Para tal, deverá estar disponível a seguinte informação:

- Divulgação dos apoios dados (empresas e público em geral);
- Informação adicional das campanhas em curso;
- Informação relacionado com as receitas de eventos;
- Aplicação de donativos específicos (relacionados com apoios especiais e com uma aplicação pré-definida);
- Identificação das parcerias privadas estabelecidas;
- Relatórios e contas da Instituição;
- Actividades lucrativas implementadas.

Com esta informação, o site institucional irá reforçar que este não servirá apenas para pedir apoio mas também para informar, é importante que cada pessoa/empresa

interessada possa ter acesso à gestão da instituição, consiga acompanhar de que modo foram integrados os seus donativos na actividade transmitindo a relação de confiança referida anteriormente.

### ***Eventos organizados***

Actualmente esta não é uma actividade muito desenvolvida pela instituição, à excepção de um “concerto de natal” que costuma realizar nos últimos anos. Este evento tem tido, em média, a adesão de cerca de 80 amigos da instituição, número muito considerável e que revela o potencial da dinamização de mais iniciativas.

No seguimento da estratégia de *fundraising* apresentada também os eventos deverão ser reestruturados, independentemente do tipo de evento a organizar, este deverá ser uma oportunidade para publicitar alguma informação:

- Divulgação dos apoios recebidos;
- Divulgação das parcerias estabelecidas com empresas;
- Promoção das actividades lucrativas desenvolvidas;
- Promoção do *site* institucional e do potencial informativo que o mesmo representa;
- Divulgação das iniciativas e projectos em curso;

Neste sentido, os eventos a estudar e avaliar, e que se irão juntar ao actual concerto de Natal, passam por:

- Leilão de arte – Venda de peças oferecidas à instituição de artistas reconhecidos, adicionando ainda algumas desenvolvidas pelas crianças e idosos da instituição;
- Festa “amigo solidário” – encontro, que inclui jantar, de todos os amigos associados com uma resposta activa às necessidades da instituição de modo a promover o contacto entre os mesmos. É a oportunidade ideal para a obtenção de comentários e ideias relevantes para a instituição;
- Concerto do solstício de Verão – de modo a celebrar o início do verão, e aproveitando o bom tempo, deverá ser utilizado como justificação suficiente para a organização de um evento aproveitando o espaço ao ar livre que a instituição terá nas novas instalações;

- Festa *Cocktail* – especialmente pensado para as parcerias com as empresas, este evento terá um carácter mais formal para envolver as empresas no trabalho da instituição, incluindo com a apresentação por parte das crianças de um breve espectáculo.

#### **6.4.3. Controlo da politica de *fundraising***

De modo a garantir a implementação da política de angariação de fundos é essencial o contínuo controlo por parte da direcção da instituição monitorizando a sua evolução. Esta gestão deve ser geral, avaliando a política como um todo, contudo, devem ser efectuados controlos sobre alguns aspectos em particular. Estas acções de controlo deverão incidir nas seguintes áreas:

- Controlo da politica de *fundraising*:
  - Controlo das campanhas lançadas, verificando todo o material produzido neste âmbito, nomeadamente, posters, panfletos, cartazes, etc.
  - Controlo do contacto com as empresas privadas garantindo a qualidade das apresentações, nomeadamente ausência de erros, dimensão adequada, comunicação eficaz, adequabilidade da mesma, entre outros;
  - Controlo dos resultados dos contactos com empresas privadas realizando actas de reunião, reacções das empresas e resultados obtidos;
- Controlo de informação:
  - Criação de base de dados com informação relativa aos parceiros da instituição englobando todos os contactos e respectiva informação estatística, seja ao nível de apoios oferecidos (monetários, produtos/serviços, colaboração na organização e divulgação, etc), presenças em eventos e eventuais inquéritos de opinião.
- Controlo de eventos:
  - A realização de eventos deverá ter uma contabilidade distinta, seja no registo da estratégia seguida ao nível da divulgação dos mesmos, da adesão verificada, dos custos em que a instituição incorreu na sua organização e das respectivas receitas geradas. Posteriormente, deverão ser realizados

breves inquéritos a alguns participantes com o objectivo de identificar eventuais falhas na organização destas actividades.

- Controle das doações: após a elaboração dos objectivos de angariação de fundos e da análise dos históricos desta rubrica de receita, deverão ser realizados pontos de situação trimestrais para identificar, o mais cedo possível, eventuais desvios tomando as necessárias medidas correctivas.



## 7. CONCLUSÕES

A construção das novas instalações da instituição vai permitir alterações, não só ao nível da qualidade das actividades existentes como também o desenvolvimento de outras. Apesar do recebimento de subsídios do estado, os mesmos apresentam-se como insuficientes para evitar desequilíbrios financeiros operacionais. Neste contexto, o crescimento da instituição exige a procura de novas soluções de financiamento que suportem este novo desafio.

Após a projecção da situação financeira das actividades sociais, verificaram-se *cash flows* brutos negativos até 2019 (com excepção de 2014), sendo que para promover uma sustentabilidade financeira contínua que permita o crescimento das suas actividades sociais foi estudada a implementação, por parte da instituição, de actividades lucrativas com este intuito, nomeadamente:

- Lavandaria industrial;
- Parafarmácia;
- Parque de estacionamento pago.

No presente estudo foram apresentados os requisitos para se iniciar estas actividades realizando uma análise estratégica e de viabilidade financeira. Os resultados obtidos permitem identificar duas actividades viáveis, a lavandaria industrial e a parafarmácia e uma inviável que é o parque de estacionamento.

No caso da lavandaria, esta adapta-se à actividade da instituição permitindo que a mesma usufrua de um serviço gratuito, reduzindo os custos internos com limpeza, apresentando-se ainda como uma potencial fonte de receitas. Constata-se ainda o facto de esta ser a actividade com menor investimento obtendo os melhores indicadores financeiros, pelo que, com um VAL estimado em cerca de 488 mil euros, a actividade apresenta-se como financeiramente viável.

A parafarmácia enquadra-se na acção que a instituição tem sobre os idosos e crianças, oferecendo um serviço de proximidade que beneficia os utentes e auxilia a obtenção de receitas. Com um VAL estimado em cerca de 210 mil euros, esta apresenta-se como uma actividade financeiramente viável.

No caso do parque de estacionamento, este apresenta um elevado volume de investimento e não dispõe de lugares de estacionamento suficientes para viabilizar a sua implementação. Neste caso, sendo a construção da cave uma opção, os resultados obtidos corroboram a ideia de que a actividade pretendida não justifica o esforço financeiro necessário, ou seja, com um VAL negativo de cerca de 204 mil euros, a actividade não é financeiramente viável.

Concluiu-se também que as actividades lucrativas não têm um impacto imediato na sustentabilidade da instituição, contudo, identificou-se a lavandaria industrial com o melhor contributo financeiro para a acção da instituição. Num cenário em que se exclui o parque de estacionamento pelo facto de ser inviável, verificou-se que após 2015 o contributo médio das actividades lucrativas passa a ser positivo.

Por último, a proposta de modelo de *fundraising* pretende melhorar a relação entre a instituição e os seus, actuais e futuros, parceiros. Essencialmente procura-se estabelecer novas acções, novos *targets* e procedimentos com vista a potenciar a obtenção de receitas por esta via. Reforça ainda a importância da produção de informação de gestão, da melhoria contínua e do controlo de resultados, pelo que, considera-se que esta será uma actividade fundamental para atingir o objectivo de sustentabilidade financeira da instituição.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Almeida, M., Amaro, T., Nunes, S., & Pais, S. (2006). *Conferência Nacional: Economia Social e Promoção de Emprego*. Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P (INFARMED), Listagem das farmácias registadas no município de Lisboa em 2011, [http://www.infarmed.pt/pt/licenciamento\\_inspecao/farmacias/pesquisa/farmacia.php?valor=lisboa&var=CONCELHO&submit=Pesquisar](http://www.infarmed.pt/pt/licenciamento_inspecao/farmacias/pesquisa/farmacia.php?valor=lisboa&var=CONCELHO&submit=Pesquisar).
- Banco de Portugal (BdP), Indicadores de Conjuntura de Dezembro de 2010, [http://www.bportugal.pt/en-US/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publications/ind\\_dez10\\_e.pdf](http://www.bportugal.pt/en-US/EstudosEconomicos/Publicacoes/IndicadoresConjuntura/Publications/ind_dez10_e.pdf).
- Borning, C. (2010). Seven *Fundraising*-event strategies for challenging times. *Nonprofit world* , 28 (1), 6-7.
- Brinkman, R., & Brinkman, J. (2002). Corporate power and the globalization process. *Internacional Journal of Social Economics* , 731-752.
- Caeiro, J. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Rev. Katál. Florianópolis*, v. 11 n.1, Jan./Jun. , pp. 61-72.
- Carroll, D., & Stater, K. J. (2008, November). Revenue diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory* , 947-966.
- Carvalho, José Crespo - Manual de Estratégia, Lisboa, 2006 Edições Sílabo (co-autoria).
- Cialdini, R. B. (2003). The Power of Persuasion: Putting the Science of Influence to Work in *Fundraising*. *Stanford Social Innovation Review* , 18-27.
- Conner, A. (2009). Emotional Brands Bring the bucks. *Stanford Social Innovation review* , 10-11.
- DHV FBO (2007) Estudo de Procura e Viabilidade Económica dos Parques de Estacionamento da Frente Ribeirinha e do Anel Verde, FuturLagos
- Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa (EMEL), Informação tarifária de 2011, [http://www.tarifarioemel.com/emel\\_tarifarios.pdf](http://www.tarifarioemel.com/emel_tarifarios.pdf)
- Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa (EMEL), Informação institucional de 2011, <http://www.emel.pt/pt/empresa/missao.html>
- Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa (EMEL), Zonamento do estacionamento da EMEL em Lisboa, [http://www.emel.pt/pt/estacionamento/estacionamento\\_pago/](http://www.emel.pt/pt/estacionamento/estacionamento_pago/).

- Epharma, *Franchise Epharma: Rede de parafarmácias*,  
[http://www.epharma.pt/1/epharma\\_franchising\\_clique\\_aqui\\_285721.html](http://www.epharma.pt/1/epharma_franchising_clique_aqui_285721.html)
- Foster, W., & Fine, G. (2007). How Nonprofits get really big. *Stanford Social Innovation Review* , 45-55.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit an voluntary sector quarterly* , 28, 246.
- Gilbert, L., Menon, K., & Schwartz, K. (1990). Predicting Bankruptcy for Firms in Financial Vulnerability. *Journal of Business Finance and Accounting* , 161-171.
- Gordon, D. (2006). Giving donors control: a united way affiliate has boosted it's *Fundraising* by breaking the rules. *Stanford Social Innovation Review* , 58-69.
- Instituição Particular de Solidariedade Social (2010), Organograma actual da instituição.
- Instituição Particular de Solidariedade Social (2010), Projecto arquitectónico das novas instalações.
- Instituição Particular de Solidariedade Social (2010), Relatório e contas de 2010.
- Instituto Nacional de Estatística, I.P (INE) Anuário Estatístico da Região de Lisboa, 2008.
- LAVBAR - Lavandarias Lda. (2010), Dossier franchising Higiensec
- Marx, K., & Engels, F. (1848). *Manifesto of the Communist Party*. Alemanha.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), Tabela global de códigos de taxa, trabalhadores por conta de outrem,  
[http://195.245.197.202/preview\\_documentos.asp?r=30171&m=PDF](http://195.245.197.202/preview_documentos.asp?r=30171&m=PDF).
- Nagler, J. (2007). The importance of social entrepreneurship for economic development policies. *University of New South Wales* , 1-10.
- Nicolau, I., & Simaens, A. (2008, Março). O impacto da responsabilidade social das empresas na economia social. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* , 68-76.
- Nielsen, R. P. (1986). Piggybacking strategies for nonprofit: a shared costs approach. *Strategic Management Journal* , 7, 201-215.
- Pinhal, V., Araújo, F., Braga, D.(2007) “Business Plan: Farmácia Shopping do Cávado”
- Price Waterhouse Coopers (pwc), Guia Fiscal de 2010,  
<http://www.pwc.com/pt/pt/guia-fiscal-2010/IRC/taxas-gerais.jhtml>.
- Seco, A., Gonçalves, J., Costa, A. (2008) Manual do Planeamento de Acessibilidades e Transportes: Estacionamento, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN)
- Ticketcode, Apresentação de *portfolio* de produtos de 2011,  
<http://www.ticketcode.eu/produtos.html>.

TIS.pt – Transporte, Inovação e Sistemas, SA (2005), *Lisboa: O desafio da mobilidade*, Câmara Municipal de Lisboa, Colecção de Estudos Urbanos – Lisboa XXI

Truckman, H., & Chang, C. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 445-460.

Trussel, J. (2002). Revisiting the Prediction of Financial Vulnerability. *Nonprofit Management & Leadership*, vol 13, , 17-31.

Warwick, M. (2009). *Fundraising in tough times: how to survive in a challenging economy*. *Stanford Social Innovation review* , 22-24.

Weisbrod, B. A. (1998). Guest Editor's Introduction: the nonprofit mission and it's financing. *Journal of policy analysis and management* , 17 (12), 165-174.

Young, D. R., Bania, N., & Bailey, D. (1996). Structure and accountability: a study of national non-profit associations. *Nonprofit Management and Leadership* , 347-365.

### **Legislação consultada**

Decreto-Lei n.º 119/83, Diário da República - I Série n.º46, 25 de Fevereiro de 1983.

Decreto-Lei n.º 242/2001, Diário da República - I Série - A n.º 202, 31 de Agosto de 2001.

Decreto-Lei n.º 134/2005, Diário da República - I Série - A, n.º 156, 16 de Agosto de 2005.

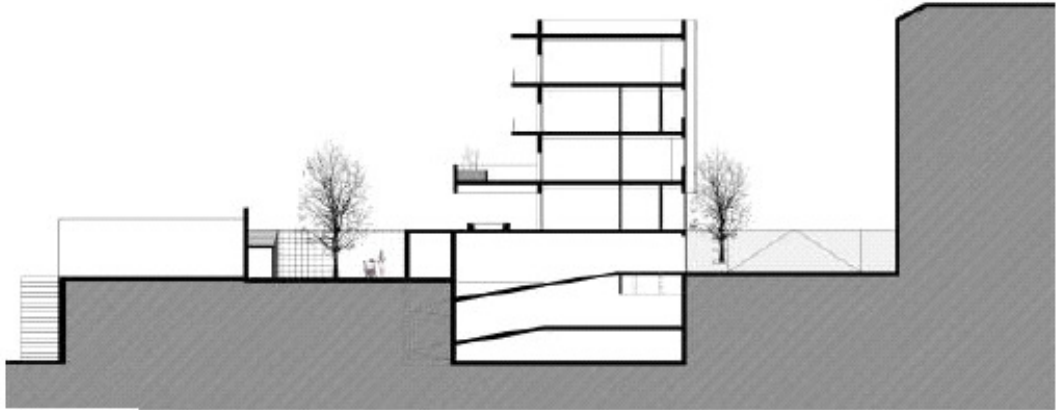
Decreto-Lei n.º 65/2007, Diário da República, 1.ª Série - n.º 52, 14 de Março de 2007.

Portaria n.º 827/2005, Diário da República - I Série - B n.º 177, 14 de Setembro de 2005.

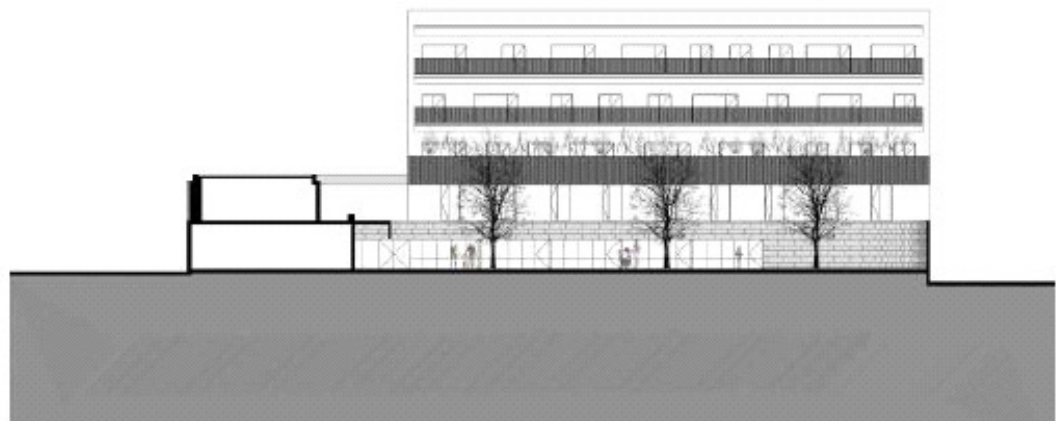
Deliberação n.º 41/AM/2004 Regulamento de Construção dos Parques de Estacionamento do Município de Lisboa, Câmara Municipal de Lisboa, [http://www.cm-lisboa.pt/archive/doc/Reg11\\_088.html](http://www.cm-lisboa.pt/archive/doc/Reg11_088.html)

## 9. ANEXOS

### Anexo 1 – Projecto arquitectónico das novas instalações da IPSS



Corte transversal



Corte longitudinal

*Fonte: informação disponibilizada pela IPSS*

## Anexo 2 – Modelo de análise da sustentabilidade financeira da instituição

Rúbricas	Un.	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Proveitos Totais</b>	€	<b>926.692</b>	<b>1.033.219</b>	<b>1.205.582</b>	<b>1.325.838</b>	<b>1.414.074</b>
<b>Actividades c/ crianças</b>	€	<b>751.784</b>	<b>853.834</b>	<b>1.023.336</b>	<b>1.140.504</b>	<b>1.225.385</b>
Escola	€	0	58.073	174.396	251.106	301.646
Jardim Infância	€	347.936	370.684	396.362	415.684	430.802
Creche	€	369.618	385.347	398.360	409.511	419.515
Outras Activ. Complem.	€	34.231	39.731	54.217	64.202	73.423
<b>Actividades c/ idosos</b>	€	<b>174.908</b>	<b>179.385</b>	<b>182.246</b>	<b>185.335</b>	<b>188.690</b>
Centro Dia	€	42.227	43.876	44.578	45.336	46.152
Apoio Domiciliário	€	132.074	134.894	137.052	139.382	141.891
Posto Médico	€	607	615	616	617	647
<b>Custos Totais</b>	€	<b>952.740</b>	<b>1.036.641</b>	<b>1.269.975</b>	<b>1.311.309</b>	<b>1.428.965</b>
<b>OPEX</b>	€	<b>951.851</b>	<b>1.035.739</b>	<b>1.211.489</b>	<b>1.246.829</b>	<b>1.269.272</b>
Custos com Pessoal	€	683.767	734.901	855.071	869.607	885.260
CMVMC	€	107.399	116.102	154.402	171.772	174.864
FSE	€	158.838	182.863	200.112	203.514	207.177
Outros custos operacionais	€	1.848	1.873	1.903	1.936	1.971
<b>CAPEX</b>	€	<b>889</b>	<b>902</b>	<b>58.486</b>	<b>64.480</b>	<b>159.693</b>
Custos financeiros actuais	€	889	902	916	932	948
Banco: Novas Instalações	€	0	0	57.570	63.548	158.745
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>-26.048</b>	<b>-3.421</b>	<b>-64.393</b>	<b>14.530</b>	<b>-14.891</b>
<b>Activ. Lucrativas</b>	€	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-25.087</b>	<b>-5.953</b>	<b>-33.893</b>
Lavandaria Industrial	€	0	0	1.571	12.095	24.081
Parafarmácia	€	0	0	-25.624	-15.968	-13.670
Parque de Estacionamento	€	0	0	-1.033	-2.079	-44.304
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>-26.048</b>	<b>-3.421</b>	<b>-89.480</b>	<b>8.577</b>	<b>-48.784</b>
<b>Cash Flow Acumulado</b>	€	<b>-26.048</b>	<b>-29.470</b>	<b>-118.949</b>	<b>-110.372</b>	<b>-159.156</b>

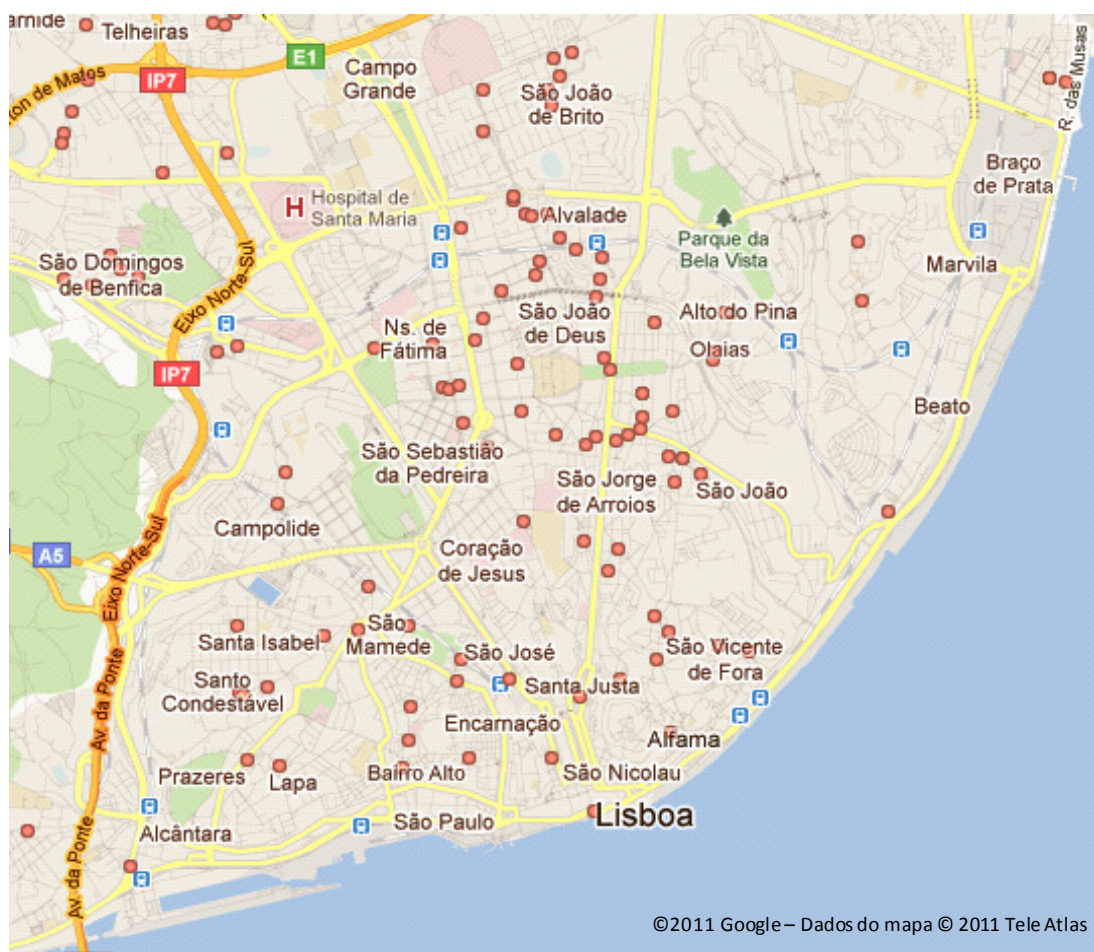
<b>Rúbricas</b>	<b>Un.</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Proveitos Totais</b>	€	<b>1.442.356</b>	<b>1.471.203</b>	<b>1.500.627</b>	<b>1.530.640</b>	<b>1.561.252</b>
<b>Actividades c/ crianças</b>	€	<b>1.249.892</b>	<b>1.274.890</b>	<b>1.300.388</b>	<b>1.326.396</b>	<b>1.352.924</b>
Escola	€	307.679	313.832	320.109	326.511	333.041
Jardim Infância	€	439.418	448.206	457.170	466.313	475.640
Creche	€	427.905	436.463	445.192	454.096	463.178
Outras Activ. Complem.	€	74.891	76.389	77.917	79.475	81.065
<b>Actividades c/ idosos</b>	€	<b>192.464</b>	<b>196.313</b>	<b>200.239</b>	<b>204.244</b>	<b>208.329</b>
Centro Dia	€	47.075	48.016	48.977	49.956	50.955
Apoio Domiciliário	€	144.729	147.624	150.576	153.588	156.659
Posto Médico	€	660	673	687	700	714
<b>Custos Totais</b>	€	<b>1.454.139</b>	<b>1.478.169</b>	<b>1.502.020</b>	<b>1.525.805</b>	<b>1.550.166</b>
<b>OPEX</b>	€	<b>1.294.657</b>	<b>1.320.551</b>	<b>1.346.962</b>	<b>1.373.901</b>	<b>1.401.379</b>
Custos com Pessoal	€	902.965	921.025	939.445	958.234	977.399
CMVMC	€	178.361	181.928	185.567	189.278	193.064
FSE	€	211.321	215.547	219.858	224.255	228.741
Outros custos operacionais	€	2.010	2.050	2.091	2.133	2.176
<b>CAPEX</b>	€	<b>159.481</b>	<b>157.619</b>	<b>155.059</b>	<b>151.904</b>	<b>148.788</b>
Custos financeiros actuais	€	967	987	1.006	1.027	1.047
Banco: Novas Instalações	€	158.514	156.632	154.052	150.878	147.741
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>-11.783</b>	<b>-6.966</b>	<b>-1.393</b>	<b>4.834</b>	<b>11.086</b>
<b>Activ. Lucrativas</b>	€	<b>-14.324</b>	<b>-2.708</b>	<b>9.813</b>	<b>15.288</b>	<b>20.934</b>
Lavandaria Industrial	€	32.019	32.911	33.838	34.793	35.765
Parafarmácia	€	-3.788	4.785	14.035	16.061	18.181
Parque de Estacionamento	€	-42.555	-40.404	-38.060	-35.566	-33.012
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>-26.107</b>	<b>-9.674</b>	<b>8.420</b>	<b>20.122</b>	<b>32.020</b>
<b>Cash Flow Acumulado</b>	€	<b>-185.262</b>	<b>-194.936</b>	<b>-186.517</b>	<b>-166.394</b>	<b>-134.374</b>



Projecto de Expansão de uma Instituição Particular de Solidariedade Social

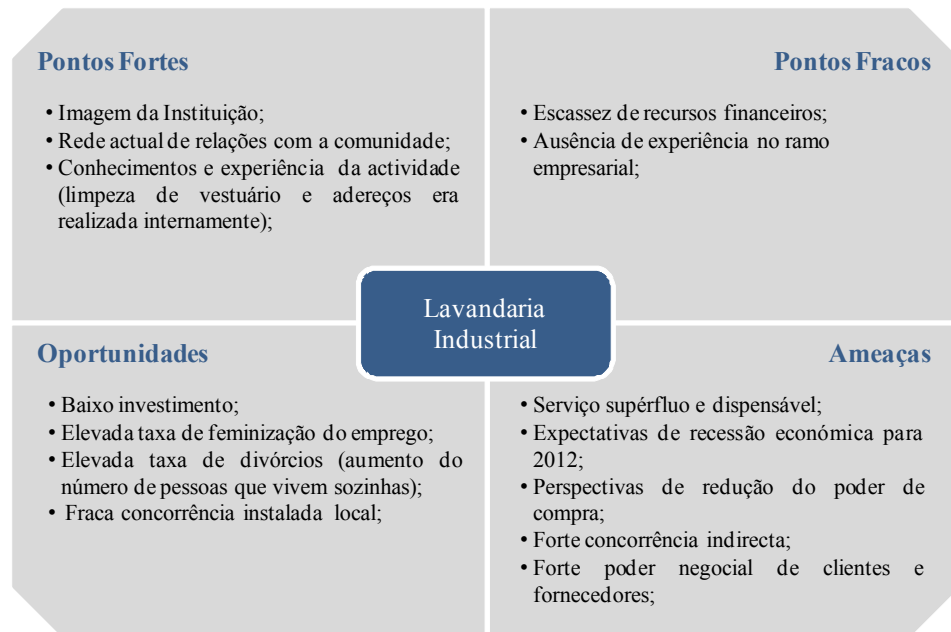
Rúbricas	Un.	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Proveitos Totais</b>	€	<b>1.592.477</b>	<b>1.624.327</b>	<b>1.656.813</b>	<b>1.689.950</b>	<b>1.723.749</b>
<b>Actividades c/ crianças</b>	€	<b>1.379.982</b>	<b>1.407.582</b>	<b>1.435.733</b>	<b>1.464.448</b>	<b>1.493.737</b>
Escola	€	339.702	346.496	353.426	360.494	367.704
Jardim Infância	€	485.152	494.856	504.753	514.848	525.145
Creche	€	472.442	481.890	491.528	501.359	511.386
Outras Activ. Complem.	€	82.686	84.340	86.026	87.747	89.502
<b>Actividades c/ idosos</b>	€	<b>212.495</b>	<b>216.745</b>	<b>221.080</b>	<b>225.502</b>	<b>230.012</b>
Centro Dia	€	51.974	53.014	54.074	55.156	56.259
Apoio Domiciliário	€	159.792	162.988	166.248	169.573	172.964
Posto Médico	€	729	743	758	773	789
<b>Custos Totais</b>	€	<b>1.574.461</b>	<b>1.597.878</b>	<b>1.622.696</b>	<b>1.648.396</b>	<b>1.672.728</b>
<b>OPEX</b>	€	<b>1.429.406</b>	<b>1.457.994</b>	<b>1.487.154</b>	<b>1.516.897</b>	<b>1.547.235</b>
Custos com Pessoal	€	996.947	1.016.886	1.037.223	1.057.968	1.079.127
CMVMC	€	196.925	200.864	204.881	208.978	213.158
FSE	€	233.315	237.982	242.741	247.596	252.548
Outros custos operacionais	€	2.219	2.264	2.309	2.355	2.402
<b>CAPEX</b>	€	<b>145.054</b>	<b>139.884</b>	<b>135.542</b>	<b>131.499</b>	<b>125.493</b>
Custos financeiros actuais	€	1.068	1.089	1.111	1.133	1.156
Banco: Novas Instalações	€	143.986	138.794	134.431	130.365	124.337
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>18.017</b>	<b>26.449</b>	<b>34.117</b>	<b>41.553</b>	<b>51.020</b>
<b>Activ. Lucrativas</b>	€	<b>26.832</b>	<b>32.947</b>	<b>93.081</b>	<b>96.129</b>	<b>99.296</b>
Lavandaria Industrial	€	36.761	37.778	44.465	45.155	45.854
Parafarmácia	€	20.409	22.743	32.203	34.305	36.513
Parque de Estacionamento	€	-30.337	-27.574	16.413	16.669	16.930
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>44.849</b>	<b>59.396</b>	<b>127.198</b>	<b>137.682</b>	<b>150.317</b>
<b>Cash Flow Acumulado</b>	€	<b>-89.525</b>	<b>-30.130</b>	<b>97.069</b>	<b>234.751</b>	<b>385.068</b>

### Anexo 3 – Mapa com as principais lavandarias no município de Lisboa

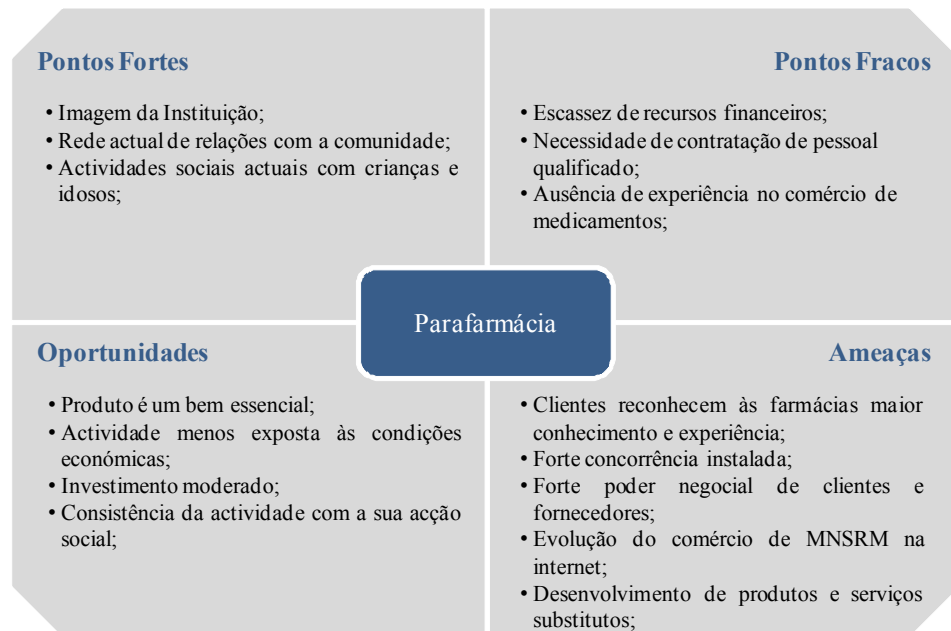


Fonte: <http://maps.google.pt/maps?hl=pt-PT&tab=wl>. Acedido em Outubro de 2011

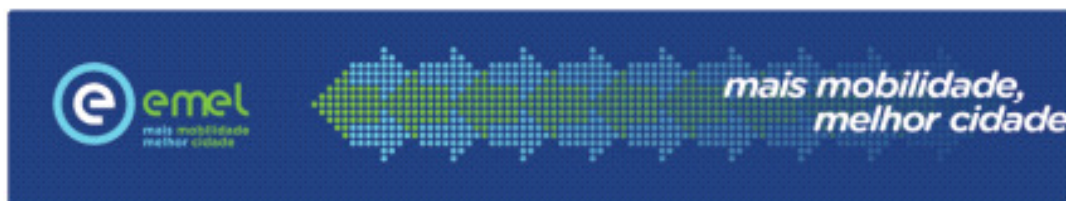
## Anexo 4 – Análise SWOT – Lavandaria Industrial



## Anexo 5 – Análise SWOT – Parafarmácia



## Anexo 6 – Informações tarifárias da Empresa Pública Municipal de Estacionamento de Lisboa



www.emel.pt

### Lisboa tem novo tarifário de estacionamento

Verde, amarela e vermelha. São as três novas zonas com valor diferenciado para que Lisboa seja mais organizada, mais sustentável e mais próxima de si.

Esta alteração resulta da necessidade de Lisboa adequar o seu tarifário de estacionamento, até agora igual em toda a cidade, ao comportamento da procura e da oferta, às actuais necessidades de mobilidade e às realidades sócio-económicas da área gerida.

#### Tarifários

	1 Hora	2 Horas	3 Horas	4 Horas
Zona Verde	€ 0,80	€ 1,60	€ 2,40	€ 3,20
Zona Amarela	€ 1,20	€ 2,40	€ 3,60	€ 4,80
Zona Vermelha	€ 1,60	€ 3,20	(máximo 2 horas)	

#### Mapa de distribuição das Zonas



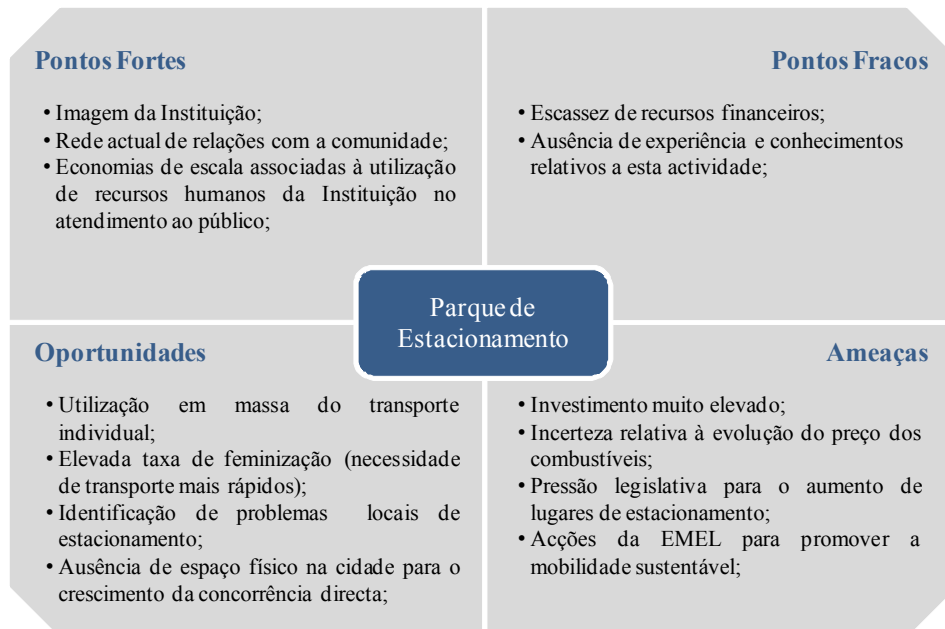
Fonte: [http://www.tarifarioemel.com/emel\\_tarifarios.pdf](http://www.tarifarioemel.com/emel_tarifarios.pdf). Acedido em Novembro de 2011.

## Anexo 7 – Zonamento do estacionamento da EMEL



Fonte: [http://www.emel.pt/pt/estacionamento/estacionamento\\_pago/](http://www.emel.pt/pt/estacionamento/estacionamento_pago/). Acedido em Outubro de 2011

## Anexo 8 – Análise SWOT – Parque de Estacionamento



## Anexo 9 – Custos de investimento e manutenção de parques de estacionamento

Tipo	Lugares	Custo de investimento p/ lugar	Custo de exploração p/ lugar/ ano		Receita Crítica p/ lugar/ dia útil	Observações
			24h	16h		
Via pública	-	300 a 500 €	-	100 a 200 €	1 €	Base 10 anos - 150 lug
Parque de superfície	-	1500 a 2000 €	-	150 a 200 €	2 €	Base 10 anos - 200 lug
Silo	200	7500 a 10000 €	450 €	300 €	4 €	Base 20 anos
	400	7500 a 10000 €	300 €	250 €	3,50 €	Base 20 anos
Subterrâneo	200	10000 a 15000 €	500 €	350 €	5,50 €	Base 20 anos
	400	10000 a 15000 €	350 €	300 €	5 €	Base 20 anos
Parque Mecânico	-	15000 a 20000 €	500 €	-	7 €	Base 20 anos

Fonte: Seco, A., Gonçalves, J., Costa, A. (2008).

### Anexo 10 – Modelo de análise da viabilidade financeira da actividade lucrativa (Lavandaria industrial)

	Un.	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Receitas totais</b>	€		<b>62.864</b>	<b>80.680</b>	<b>109.510</b>	<b>122.870</b>
Receita unitária	€/kg		6,18	6,29	6,40	6,53
<b>OPEX</b>	€		<b>59.010</b>	<b>62.279</b>	<b>66.873</b>	<b>69.719</b>
<b>Custos variáveis</b>	€		<b>11.142</b>	<b>13.285</b>	<b>16.718</b>	<b>18.356</b>
PER e produtos tira nódoas	€		796	949	1.194	1.311
Custo unitário	€/kg		0,05	0,05	0,05	0,05
Gasóleo	€		796	949	1.194	1.311
Custo unitário	€/kg		0,05	0,05	0,05	0,05
Electricidade	€		4.775	5.694	7.165	7.867
Custo unitário	€/kg		0,31	0,31	0,32	0,33
Água	€		1.592	1.898	2.388	2.622
Custo unitário	€/kg		0,10	0,10	0,11	0,11
Detergentes, Resíduos	€		1.592	1.898	2.388	2.622
Custo unitário	€/kg		0,10	0,10	0,11	0,11
Bolsas e cruzetas	€		1.592	1.898	2.388	2.622
Custo unitário	€/kg		0,10	0,10	0,11	0,11
<b>Custos fixos</b>	€		<b>47.868</b>	<b>48.993</b>	<b>50.155</b>	<b>51.363</b>
Aluguer, condomínio	€		0	0	0	0
Telefone	€		480	488	497	507
Custos com pessoal	€		38.981	39.956	40.955	41.979
Número de trabalhadores	N.º		3	3	3	3
Salário	€		750	769	788	808
Total	€		31.500	32.288	33.095	33.922
Segurança Social	€		7.481	7.668	7.860	8.056
Serviços subcontratados	€		4.821	4.903	4.992	5.092
Seguros	€		371	377	384	392
Impostos	€		309	314	320	326
Material administrativo	€		371	377	384	392
Publicidade	€		618	629	640	653
Outros	€		371	377	384	392
Gestão e administração	€		1.545	1.572	1.600	1.632
<b>Resultados Operacionais</b>	€		<b>3.855</b>	<b>18.401</b>	<b>42.636</b>	<b>53.151</b>
Amortizações	€		3.113	3.113	3.113	3.113
<b>EBIT</b>	€		<b>741</b>	<b>15.288</b>	<b>39.523</b>	<b>50.038</b>
Imposto (IRC e Derrama)	€		196	4.051	10.474	13.260
<b>Resultado depois de impostos</b>	€		<b>545</b>	<b>11.237</b>	<b>29.049</b>	<b>36.778</b>
Amortizações	€		3.113	3.113	3.113	3.113
<b>Cash Flow Bruto</b>	€		<b>3.658</b>	<b>14.350</b>	<b>32.163</b>	<b>39.891</b>
CAPEX	€	46.700	2.087	2.256	2.244	2.034
Investimento	€	46.700	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	0	2.087	2.256	2.244	2.034
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>-46.700</b>	<b>1.571</b>	<b>12.095</b>	<b>29.918</b>	<b>37.857</b>
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	<b>-46.700</b>	<b>-45.129</b>	<b>-33.035</b>	<b>-3.116</b>	<b>34.741</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado)</b>	€	<b>-44.980</b>	<b>1.512</b>	<b>11.635</b>	<b>28.762</b>	<b>36.365</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado e acumulado)</b>	€	<b>-44.980</b>	<b>-43.468</b>	<b>-31.833</b>	<b>-3.072</b>	<b>33.293</b>

	Un.	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Receitas totais</b>	€	<b>125.327</b>	<b>127.834</b>	<b>130.390</b>	<b>132.998</b>	<b>135.658</b>
Receita unitária	€/kg	6,66	6,79	6,93	7,07	7,21
<b>OPEX</b>	€	<b>71.323</b>	<b>72.965</b>	<b>74.644</b>	<b>76.363</b>	<b>78.122</b>
<b>Custos variáveis</b>	€	<b>18.723</b>	<b>19.097</b>	<b>19.479</b>	<b>19.869</b>	<b>20.266</b>
PER e produtos tira nódoas	€	1.337	1.364	1.391	1.419	1.448
Custo unitário	€/kg	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Gasóleo	€	1.337	1.364	1.391	1.419	1.448
Custo unitário	€/kg	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
Electricidade	€	8.024	8.185	8.348	8.515	8.686
Custo unitário	€/kg	0,33	0,34	0,35	0,35	0,36
Água	€	2.675	2.728	2.783	2.838	2.895
Custo unitário	€/kg	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12
Detergentes, Resíduos	€	2.675	2.728	2.783	2.838	2.895
Custo unitário	€/kg	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12
Bolsas e cruzetas	€	2.675	2.728	2.783	2.838	2.895
Custo unitário	€/kg	0,11	0,11	0,12	0,12	0,12
<b>Custos fixos</b>	€	<b>52.600</b>	<b>53.867</b>	<b>55.165</b>	<b>56.494</b>	<b>57.856</b>
Aluguer, condomínio	€	0	0	0	0	0
Telefone	€	517	527	538	549	560
Custos com pessoal	€	43.028	44.104	45.206	46.336	47.495
Número de trabalhadores	N.º	3	3	3	3	3
Salário	€	828	849	870	892	914
Total	€	34.770	35.639	36.530	37.444	38.380
Segurança Social	€	8.258	8.464	8.676	8.893	9.115
Serviços subcontratados	€	5.193	5.297	5.403	5.511	5.621
Seguros	€	399	407	416	424	432
Impostos	€	333	340	346	353	360
Material administrativo	€	399	407	416	424	432
Publicidade	€	666	679	693	707	721
Outros	€	399	407	416	424	432
Gestão e administração	€	1.665	1.698	1.732	1.766	1.802
<b>Resultados Operacionais</b>	€	<b>54.004</b>	<b>54.869</b>	<b>55.746</b>	<b>56.635</b>	<b>57.536</b>
Amortizações	€	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113
<b>EBIT</b>	€	<b>50.891</b>	<b>51.756</b>	<b>52.633</b>	<b>53.522</b>	<b>54.423</b>
Imposto (IRC e Derrama)	€	13.486	13.715	13.948	14.183	14.422
<b>Resultado depois de impostos</b>	€	<b>37.405</b>	<b>38.041</b>	<b>38.685</b>	<b>39.338</b>	<b>40.001</b>
Amortizações	€	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>40.518</b>	<b>41.154</b>	<b>41.798</b>	<b>42.452</b>	<b>43.114</b>
CAPEX	€	1.769	1.479	1.168	850	515
Investimento	€	0	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	1.769	1.479	1.168	850	515
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>38.749</b>	<b>39.675</b>	<b>40.630</b>	<b>41.602</b>	<b>42.598</b>
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	<b>73.489</b>	<b>113.165</b>	<b>153.795</b>	<b>195.397</b>	<b>237.996</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado)</b>	€	<b>37.192</b>	<b>38.051</b>	<b>38.935</b>	<b>39.833</b>	<b>40.753</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado e acumulado)</b>	€	<b>70.486</b>	<b>108.537</b>	<b>147.472</b>	<b>187.305</b>	<b>228.058</b>



Projecto de Expansão de uma Instituição Particular de Solidariedade Social

	Un.	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Receitas totais</b>	€	<b>138.371</b>	<b>141.139</b>	<b>143.962</b>	<b>146.841</b>	<b>149.778</b>	<b>152.773</b>
Receita unitária (€/kg)	€/kg	7,35	7,50	7,65	7,80	7,96	8,12
<b>OPEX</b>	€	<b>79.922</b>	<b>81.764</b>	<b>83.649</b>	<b>85.578</b>	<b>87.551</b>	<b>89.571</b>
<b>Custos variáveis</b>	€	<b>20.672</b>	<b>21.085</b>	<b>21.507</b>	<b>21.937</b>	<b>22.376</b>	<b>22.823</b>
PER e produtos tira nódoas	€	1.477	1.506	1.536	1.567	1.598	1.630
Custo unitário	€/kg	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07
Gasóleo	€	1.477	1.506	1.536	1.567	1.598	1.630
Custo unitário	€/kg	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07
Electricidade	€	8.859	9.036	9.217	9.402	9.590	9.781
Custo unitário	€/kg	0,37	0,37	0,38	0,39	0,40	0,41
Água	€	2.953	3.012	3.072	3.134	3.197	3.260
Custo unitário	€/kg	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,14
Detergentes, Resíduos	€	2.953	3.012	3.072	3.134	3.197	3.260
Custo unitário	€/kg	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,14
Bolsas e cruzetas	€	2.953	3.012	3.072	3.134	3.197	3.260
Custo unitário	€/kg	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,14
<b>Custos fixos</b>	€	<b>59.251</b>	<b>60.679</b>	<b>62.142</b>	<b>63.641</b>	<b>65.176</b>	<b>66.748</b>
Aluguer, condomínio	€	0	0	0	0	0	0
Telefone	€	571	582	594	606	618	630
Custos com pessoal	€	48.682	49.899	51.147	52.425	53.736	55.079
Número de trabalhadores	N.º	3	3	3	3	3	3
Salário	€	937	960	984	1.009	1.034	1.060
Total	€	39.339	40.323	41.331	42.364	43.423	44.509
Segurança Social	€	9.343	9.577	9.816	10.061	10.313	10.571
Serviços subcontratados	€	5.734	5.849	5.966	6.085	6.207	6.331
Seguros	€	441	450	459	468	477	487
Impostos	€	368	375	382	390	398	406
Material administrativo	€	441	450	459	468	477	487
Publicidade	€	735	750	765	780	796	812
Outros	€	441	450	459	468	477	487
Gestão e administração	€	1.838	1.875	1.912	1.950	1.989	2.029
<b>Resultados Operacionais</b>	€	<b>58.449</b>	<b>59.375</b>	<b>60.313</b>	<b>61.263</b>	<b>62.226</b>	<b>63.202</b>
Amortizações	€	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113
<b>EBIT</b>	€	<b>55.336</b>	<b>56.261</b>	<b>57.199</b>	<b>58.150</b>	<b>59.113</b>	<b>60.089</b>
Imposto (IRC e Derrama)	€	14.664	14.909	15.158	15.410	15.665	15.924
<b>Resultado depois de impostos</b>	€	<b>40.672</b>	<b>41.352</b>	<b>42.042</b>	<b>42.740</b>	<b>43.448</b>	<b>44.165</b>
Amortizações	€	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113	3.113
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>43.785</b>	<b>44.465</b>	<b>45.155</b>	<b>45.854</b>	<b>46.561</b>	<b>47.279</b>
CAPEX	€	170	0	0	0	0	0
Investimento	€	0	0	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	170	0	0	0	0	0
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>43.615</b>	<b>44.465</b>	<b>45.155</b>	<b>45.854</b>	<b>46.561</b>	<b>47.279</b>
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	<b>281.611</b>	<b>326.077</b>	<b>371.231</b>	<b>417.085</b>	<b>463.646</b>	<b>510.925</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado)</b>	€	<b>41.689</b>	<b>42.464</b>	<b>43.084</b>	<b>43.710</b>	<b>44.344</b>	<b>44.984</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado e acumulado)</b>	€	<b>269.747</b>	<b>312.211</b>	<b>355.295</b>	<b>399.006</b>	<b>443.350</b>	<b>488.334</b>

**Anexo 11 – Modelo de análise da viabilidade financeira da actividade lucrativa  
(Parafarmácia)**

	Un.	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Receitas totais</b>	€	-	250.243	334.833	417.213	506.413
Receita unitária	€/pax	-	49,03	49,86	50,76	51,77
<b>OPEX</b>	€	-	273.276	348.001	420.849	499.663
<b>Total de custos variáveis</b>	€	-	204.574	273.726	341.071	413.992
CMV	€	-	204.574	273.726	341.071	413.992
Coeficiente aplicado	%	-	18,25	18,25	18,25	18,25
<b>Total de custos fixos</b>	€	-	68.702	74.275	79.778	85.671
Electricidade, Água, telefone, outros custos	€	-	12.512	16.742	20.861	25.321
Custos com pessoal	€	-	48.510	49.723	50.966	52.240
N.º de Farmacêuticos	N.º	-	1	1	1	1
N.º de auxiliares de farmácia	N.º	-	1	1	1	1
Salário de Farmacêutico	€	-	1.800	1.845	1.891	1.938
Salário de auxiliar de farmácia	€	-	1.000	1.025	1.051	1.077
Total	€	-	39.200	40.180	41.185	42.214
Segurança Social	€	-	9.310	9.543	9.781	10.026
Seguros	€	-	360	366	373	380
Impostos	€	-	300	305	311	317
Material administrativo	€	-	360	366	373	380
Royalties	€	-	2.160	2.197	2.236	2.281
Fundo de publicidade	€	-	2.640	2.685	2.733	2.788
Outros	€	-	360	366	373	380
Gestão e administração	€	-	1.500	1.526	1.553	1.584
<b>Resultados Operacionais</b>	€	-	-23.033	-13.168	-3.636	6.750
Amortizações	€	-	3.865	3.865	3.865	3.865
<b>EBIT</b>	€	-	-26.898	-17.033	-7.502	2.884
Imposto (IRC e Derrama)	€	-	0	0	0	764
<b>Resultado depois de impostos</b>	€	-	-26.898	-17.033	-7.502	2.120
Amortizações	€	-	3.865	3.865	3.865	3.865
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	-	-23.033	-13.168	-3.636	5.985
<b>CAPEX</b>	€	57.980	2.591	2.800	2.786	2.526
Investimento	€	57.980	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	-	2.591	2.800	2.786	2.526
<b>Free-Cash Flow</b>	€	-57.980	-25.624	-15.968	-6.423	3.460
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	-57.980	-83.604	-99.573	-105.995	-102.536
<b>Free-Cash Flow (Actualizado)</b>	€	-55.845	-24.666	-15.361	-6.174	3.323
<b>Free-Cash Flow (Act. e Acum.)</b>	€	-55.845	-80.511	-95.872	-102.046	-98.723

	Un.	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Receitas totais</b>	€	<b>602.139</b>	<b>704.774</b>	<b>733.247</b>	<b>762.870</b>	<b>793.690</b>
Receita unitária	€/pax	52,81	53,86	54,94	56,04	57,16
<b>OPEX</b>	€	<b>584.174</b>	<b>674.714</b>	<b>700.955</b>	<b>728.232</b>	<b>756.585</b>
<b>Total de custos variáveis</b>	€	<b>492.249</b>	<b>576.153</b>	<b>599.429</b>	<b>623.646</b>	<b>648.842</b>
CMV	€	492.249	576.153	599.429	623.646	648.842
Coeficiente aplicado	%	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
<b>Total de custos fixos</b>	€	<b>91.925</b>	<b>98.561</b>	<b>101.526</b>	<b>104.585</b>	<b>107.744</b>
Electricidade, Água, telefone, outros custos	€	30.107	35.239	36.662	38.144	39.684
Custos com pessoal	€	53.546	54.885	56.257	57.663	59.105
N.º de Farmacêuticos	N.º	1	1	1	1	1
N.º de auxiliares de farmácia	N.º	1	1	1	1	1
Salário de Farmacêutico	€	1.987	2.037	2.087	2.140	2.193
Salário de auxiliar de farmácia	€	1.104	1.131	1.160	1.189	1.218
Total	€	43.269	44.351	45.460	46.596	47.761
Segurança Social	€	10.276	10.533	10.797	11.067	11.343
Seguros	€	388	396	403	412	420
Impostos	€	323	330	336	343	350
Material administrativo	€	388	396	403	412	420
<i>Royalties</i>	€	2.327	2.373	2.421	2.469	2.518
Fundo de publicidade	€	2.844	2.901	2.959	3.018	3.078
Outros	€	388	396	403	412	420
Gestão e administração	€	1.616	1.648	1.681	1.715	1.749
<b>Resultados Operacionais</b>	€	<b>17.965</b>	<b>30.060</b>	<b>32.292</b>	<b>34.638</b>	<b>37.105</b>
Amortizações	€	3.865	3.865	3.865	3.865	3.865
<b>EBIT</b>	€	<b>14.100</b>	<b>26.195</b>	<b>28.427</b>	<b>30.773</b>	<b>33.240</b>
Imposto (IRC e Derrama)	€	3.736	6.942	7.533	8.155	8.808
<b>Resultado depois de impostos</b>	€	<b>10.363</b>	<b>19.253</b>	<b>20.894</b>	<b>22.618</b>	<b>24.431</b>
Amortizações	€	3.865	3.865	3.865	3.865	3.865
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>14.229</b>	<b>23.118</b>	<b>24.759</b>	<b>26.484</b>	<b>28.296</b>
<b>CAPEX</b>	€	<b>2.197</b>	<b>1.836</b>	<b>1.450</b>	<b>1.055</b>	<b>640</b>
Investimento	€	0	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	2.197	1.836	1.450	1.055	640
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>12.032</b>	<b>21.283</b>	<b>23.309</b>	<b>25.429</b>	<b>27.656</b>
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	<b>-90.504</b>	<b>-69.221</b>	<b>-45.912</b>	<b>-20.483</b>	<b>7.173</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado)</b>	€	<b>11.549</b>	<b>20.411</b>	<b>22.336</b>	<b>24.348</b>	<b>26.458</b>
<b>Free-Cash Flow (Act. e Acum.)</b>	€	<b>-87.174</b>	<b>-66.763</b>	<b>-44.426</b>	<b>-20.079</b>	<b>6.379</b>

	Un.	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Receitas totais</b>	€	<b>825.755</b>	<b>859.116</b>	<b>893.824</b>	<b>929.934</b>	<b>967.504</b>	<b>1.006.591</b>
Receita unitária	€/pax	58,30	59,47	60,66	61,87	63,11	64,37
<b>OPEX</b>	€	<b>786.058</b>	<b>816.696</b>	<b>848.544</b>	<b>881.651</b>	<b>916.067</b>	<b>951.845</b>
<b>Total de custos variáveis</b>	€	<b>675.055</b>	<b>702.327</b>	<b>730.701</b>	<b>760.221</b>	<b>790.934</b>	<b>822.888</b>
CMV	€	675.055	702.327	730.701	760.221	790.934	822.888
Coeficiente aplicado	%	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
<b>Total de custos fixos</b>	€	<b>111.003</b>	<b>114.369</b>	<b>117.843</b>	<b>121.430</b>	<b>125.133</b>	<b>128.957</b>
Electricidade, Água, telefone, outros custos	€	41.288	42.956	44.691	46.497	48.375	50.330
Custos com pessoal	€	60.582	62.097	63.649	65.241	66.872	68.543
N.º de Farmacêuticos	N.º	1	1	1	1	1	1
N.º de auxiliares de farmácia	N.º	1	1	1	1	1	1
Salário de Farmacêutico	€	2.248	2.304	2.362	2.421	2.481	2.543
Salário de auxiliar de farmácia	€	1.249	1.280	1.312	1.345	1.379	1.413
Total	€	48.955	50.179	51.434	52.720	54.038	55.389
Segurança Social	€	11.627	11.918	12.216	12.521	12.834	13.155
Seguros	€	428	437	445	454	463	473
Impostos	€	357	364	371	379	386	394
Material administrativo	€	428	437	445	454	463	473
Royalties	€	2.569	2.620	2.673	2.726	2.781	2.836
Fundo de publicidade	€	3.140	3.202	3.266	3.332	3.398	3.466
Outros	€	428	437	445	454	463	473
Gestão e administração	€	1.784	1.820	1.856	1.893	1.931	1.970
<b>Resultados Operacionais</b>	€	<b>39.697</b>	<b>42.420</b>	<b>45.280</b>	<b>48.283</b>	<b>51.436</b>	<b>54.746</b>
Amortizações	€	3.865	3.865	3.865	3.865	3.865	3.865
<b>EBIT</b>	€	<b>35.831</b>	<b>38.555</b>	<b>41.415</b>	<b>44.418</b>	<b>47.571</b>	<b>50.881</b>
Imposto (IRC e Derrama)	€	9.495	10.217	10.975	11.771	12.606	13.483
<b>Resultado depois de impostos</b>	€	<b>26.336</b>	<b>28.338</b>	<b>30.440</b>	<b>32.647</b>	<b>34.965</b>	<b>37.397</b>
Amortizações	€	3.865	3.865	3.865	3.865	3.865	3.865
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>30.201</b>	<b>32.203</b>	<b>34.305</b>	<b>36.513</b>	<b>38.830</b>	<b>41.263</b>
<b>CAPEX</b>	€	<b>211</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Investimento	€	0	0	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	211	0	0	0	0	0
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>29.991</b>	<b>32.203</b>	<b>34.305</b>	<b>36.513</b>	<b>38.830</b>	<b>41.263</b>
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	<b>37.164</b>	<b>69.367</b>	<b>103.672</b>	<b>140.184</b>	<b>179.014</b>	<b>220.277</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado)</b>	€	<b>28.666</b>	<b>30.754</b>	<b>32.732</b>	<b>34.806</b>	<b>36.981</b>	<b>39.260</b>
<b>Free-Cash Flow (Act. e Acum.)</b>	€	<b>35.045</b>	<b>65.799</b>	<b>98.531</b>	<b>133.337</b>	<b>170.317</b>	<b>209.577</b>

**Anexo 12 – Modelo de análise da viabilidade financeira da actividade lucrativa  
(Parque de estacionamento)**

	Un.	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Receitas totais</b>	€	0	303.376	308.533	314.087	320.369
Receita anual - Dias úteis	€ /lugar	1.152,00	1.170,43	1.190,33	1.211,76	1.235,99
Receita anual - Fim-de-semana	€ /lugar	230,40	234,09	238,07	242,35	247,20
<b>OPEX</b>	€	0	10.915	11.100	11.300	11.526
Custo de manutenção	€	0	918	934	950	969
Coeficiente aplicado	€	0	0	0	0	0
Custos de exploração	€	0	9.997	10.167	10.350	10.557
Custo unitário	€/lugar	0	400	407	414	422
<b>Resultados Operacionais</b>	€	0	292.461	297.433	302.787	308.842
Amortizações	€	0	13.600	13.600	13.600	13.600
<b>EBIT</b>	€	0	278.861	283.833	289.187	295.242
Imposto (IRC e Derrama)	€	0	73.898	75.216	76.634	78.239
<b>Resultado depois de impostos</b>	€	0	204.963	208.617	212.552	217.003
Amortizações	€	0	13.600	13.600	13.600	13.600
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	0	218.563	222.217	226.152	230.603
<b>CAPEX</b>	€	340.000	15.197	16.422	16.340	14.810
Investimento	€	340.000	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	0	15.197	16.422	16.340	14.810
<b>Free-Cash Flow</b>	€	-340.000	203.366	205.796	209.812	215.793
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	-340.000	-136.634	69.162	278.974	494.767
<b>Free-Cash Flow (Actualizado)</b>	€	-327.285	195.637	197.838	201.544	207.126
<b>Free-Cash Flow (Act. e Acum.)</b>	€	-327.285	-131.648	66.190	267.734	474.859

	Un.	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Receitas totais</b>	€	<b>326.776</b>	<b>333.312</b>	<b>339.978</b>	<b>346.777</b>	<b>353.713</b>
Receita anual - Dias úteis	€ /lugar	1.260,71	1.285,92	1.311,64	1.337,88	1.364,63
Receita anual - Fim-de-semana	€ /lugar	252,14	257,18	262,33	267,58	272,93
<b>OPEX</b>	€	<b>11.757</b>	<b>11.992</b>	<b>12.232</b>	<b>12.476</b>	<b>12.726</b>
Custo de manutenção	€	989	1.009	1.029	1.049	1.070
Coeficiente aplicado	€	0	0	0	0	0
Custos de exploração	€	10.768	10.983	11.203	11.427	11.656
Custo unitário	€/lugar	431	439	448	457	466
<b>Resultados Operacionais</b>	€	<b>315.019</b>	<b>321.320</b>	<b>327.746</b>	<b>334.301</b>	<b>340.987</b>
Amortizações	€	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600
<b>EBIT</b>	€	<b>301.419</b>	<b>307.720</b>	<b>314.146</b>	<b>320.701</b>	<b>327.387</b>
Imposto (IRC e Derrama)	€	79.876	81.546	83.249	84.986	86.758
<b>Resultado depois de impostos</b>	€	<b>221.543</b>	<b>226.174</b>	<b>230.897</b>	<b>235.715</b>	<b>240.629</b>
Amortizações	€	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>235.143</b>	<b>239.774</b>	<b>244.497</b>	<b>249.315</b>	<b>254.229</b>
<b>CAPEX</b>	€	<b>12.881</b>	<b>10.765</b>	<b>8.504</b>	<b>6.186</b>	<b>3.753</b>
Investimento	€	0	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	12.881	10.765	8.504	6.186	3.753
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>222.262</b>	<b>229.009</b>	<b>235.994</b>	<b>243.130</b>	<b>250.477</b>
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	<b>717.029</b>	<b>946.038</b>	<b>1.182.032</b>	<b>1.425.161</b>	<b>1.675.638</b>
<b>Free-Cash Flow (Atualizado)</b>	€	<b>213.163</b>	<b>219.454</b>	<b>225.959</b>	<b>232.594</b>	<b>239.415</b>
<b>Free-Cash Flow (Act. e Acum.)</b>	€	<b>688.022</b>	<b>907.477</b>	<b>1.133.436</b>	<b>1.366.030</b>	<b>1.605.445</b>

Projecto de Expansão de uma Instituição Particular de Solidariedade Social

	Un.	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Receitas totais</b>	€	<b>360.787</b>	<b>368.003</b>	<b>375.363</b>	<b>382.870</b>	<b>390.528</b>	<b>398.338</b>
Receita anual - Dias úteis	€ /lugar	1.391,93	1.419,76	1.448,16	1.477,12	1.506,67	1.536,80
Receita anual - Fim-de-semana	€ /lugar	278,39	283,95	289,63	295,42	301,33	307,36
<b>OPEX</b>	€	<b>12.980</b>	<b>13.240</b>	<b>13.505</b>	<b>13.775</b>	<b>14.050</b>	<b>14.331</b>
Custo de manutenção	€	1.092	1.114	1.136	1.159	1.182	1.205
Coefficiente aplicado	€	0	0	0	0	0	0
Custos de exploração	€	11.889	12.126	12.369	12.616	12.869	13.126
Custo unitário	€/lugar	476	485	495	505	515	525
<b>Resultados Operacionais</b>	€	<b>347.807</b>	<b>354.763</b>	<b>361.858</b>	<b>369.095</b>	<b>376.477</b>	<b>384.007</b>
Amortizações	€	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600
<b>EBIT</b>	€	<b>334.207</b>	<b>341.163</b>	<b>348.258</b>	<b>355.495</b>	<b>362.877</b>	<b>370.407</b>
Imposto (IRC e Derrama)	€	88.565	90.408	92.288	94.206	96.162	98.158
<b>Resultado depois de impostos</b>	€	<b>245.642</b>	<b>250.755</b>	<b>255.970</b>	<b>261.289</b>	<b>266.715</b>	<b>272.249</b>
Amortizações	€	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600	13.600
<b>Cash Flow Bruto</b>	€	<b>259.242</b>	<b>264.355</b>	<b>269.570</b>	<b>274.889</b>	<b>280.315</b>	<b>285.849</b>
<b>CAPEX</b>	€	<b>1.236</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Investimento	€	0	0	0	0	0	0
Custos Financeiros	€	1.236	0	0	0	0	0
<b>Free-Cash Flow</b>	€	<b>258.006</b>	<b>264.355</b>	<b>269.570</b>	<b>274.889</b>	<b>280.315</b>	<b>285.849</b>
<b>Free-Cash Flow (Acumulado)</b>	€	<b>1.933.644</b>	<b>2.197.999</b>	<b>2.467.568</b>	<b>2.742.458</b>	<b>3.022.772</b>	<b>3.308.621</b>
<b>Free-Cash Flow (Actualizado)</b>	€	<b>246.395</b>	<b>252.230</b>	<b>256.971</b>	<b>261.796</b>	<b>266.710</b>	<b>271.712</b>
<b>Free-Cash Flow (Act. e Acum.)</b>	€	<b>1.851.840</b>	<b>2.104.070</b>	<b>2.361.041</b>	<b>2.622.837</b>	<b>2.889.547</b>	<b>3.161.258</b>