

Geringo – Projecto de Empreendedorismo Social

---

Luísa Cristina Domingos dos Santos

**Projecto de Mestrado em Gestão**

**Orientador:**

**Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE  
Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral**

Maio 2012

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que me apoiaram e contribuíram directa e indirectamente para a concretização deste projecto.

Sem eles não teria sido possível:

Ao Professor Doutor Pedro Fontes Falcão pelo incentivo, pelo apoio e pelos conselhos que me permitiram concluir este projecto.

À minha família pelo apoio incondicional e pela paciência com que me foram acompanhando neste período.

Aos meus colegas do Executive MBA 2009/2011 pelo apoio e palavras de incentivo para a conclusão deste projecto.

Ao Hugo Caixaria da Paróquia do Campo Grande pela informação que me disponibilizou e que muito contribuiu para a elaboração deste projecto e também pelo apoio demonstrado a este projecto.

Um agradecimento muito especial ao meu amigo Jorge Mascarenhas, por ter partilhado esta ideia comigo e por me ter incentivado a passá-la à acção.

<b>I. ÍNDICE</b>	
<b>I. Índice</b> .....	<b>3</b>
<b>II. Sumário</b> .....	<b>5</b>
<b>III. Sumário Executivo</b> .....	<b>6</b>
<b>IV. Revisão da literatura</b> .....	<b>7</b>
Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL): .....	7
Gestão Estratégica de uma Organização Sem Fins Lucrativos.....	10
<b>V. Quadro de Referência</b> .....	<b>14</b>
<b>VI. Análise de Mercado</b> .....	<b>17</b>
5 Forças de Porter.....	20
Novas entradas potenciais na indústria .....	20
Clientes (poder de negociação).....	20
Produtos Substitutos (ameaça) .....	20
Fornecedores (poder de negociação).....	20
Concorrência .....	21
Outros Stakeholders (governo, comunidades locais, associações profissionais, sindicatos, accionistas)	21
Análise PEST(LE).....	23
Político-Legal.....	23
Económico .....	24
Social .....	25
Tecnológico .....	26
Ambiente.....	26
<b>VII. Análise Interna</b> .....	<b>26</b>
<b>VIII. Análise Competitiva</b> .....	<b>29</b>
Análise SWOT sistémica .....	29
SWOT .....	29
<b>IX. Objectivos</b> .....	<b>31</b>
<b>X. Estratégia de Desenvolvimento</b> .....	<b>32</b>
<b>XI. Definição de políticas de implementação</b> .....	<b>34</b>
Comunicação e Marketing.....	34
Produto / serviço .....	34

Preço .....	35
Distribuição .....	37
Comunicação.....	38
Financeiro.....	39
Sistema de Informação .....	40
Recursos humanos .....	41
Legal.....	42
Organização.....	43
<b>XII. Requisitos para a implementação .....</b>	<b>45</b>
<b>XIII. Avaliação Financeira .....</b>	<b>46</b>
Financiamento e Angariação de donativos.....	46
Rendimentos/ Resultados .....	48
Custos com Fornecimentos e serviços externos .....	48
Custos com o pessoal .....	49
Investimento.....	49
Análise Financeira .....	50
Análise de Sensibilidade .....	54
<b>XIV. Conclusões.....</b>	<b>57</b>
Limitações ao estudo.....	57
<b>XV. Referências .....</b>	<b>59</b>
<b>XVI. Anexos.....</b>	<b>62</b>

## **II. SUMÁRIO**

A ideia deste projecto surgiu em 2011, após várias notícias de idosos encontrados sem vida em suas casas sem que ninguém tivesse dado pela sua falta.

Neste contexto pretendemos contribuir para a melhoria das condições de vida dos cidadãos seniores que vivam em situações de isolamento, reforçando a integração social destes cidadãos, e permitir a estudantes universitários uma alternativa menos dispendiosa de alojamento.

Deste modo, importa mostrar que uma entidade privada, sem fins lucrativos pode apostar no empreendedorismo social e não tem de ser sempre o Estado a proporcionar a inclusão e integração social dos cidadãos.

## **SUMMARY**

The idea for this project came after several reports of elderly people who were found lifeless in their homes without anyone had given for their absence during 2011.

In this context we aim to improve the living conditions of senior citizens who live in social isolation, strengthening the social integration of citizens, and allow students a less expensive alternative accommodation.

It is therefore important to show that a private entity, with non-profit purposes can bet on social entrepreneurship and not always the Government has to provide social inclusion and integration of citizens.

**Key words:** Organizações sem fins lucrativos, Terceiro Sector, Empreendedorismo Social, Qualidade de Vida

### **III. SUMÁRIO EXECUTIVO**

Este é um projecto de empreendedorismo social que visa a criação de valor para uma vida com qualidade e sentido para os cidadãos seniores e os estudantes.

No entanto este projecto obriga a trocas, troca de horas livres em companhia para que o valor da renda diminua, troca de experiências entre os intervenientes o que levará à criação de laços que podem conduzir a uma ligação quase familiar que está a desaparecer em Portugal, ou que tende a desaparecer.

O principal objectivo desta tese consiste em analisar a viabilidade deste projecto, tão importante para a sociedade, no terceiro sector.

Com esta tese, serão identificados os problemas e desafios mais comuns no desenvolvimento de projectos sociais e como ultrapassar esses obstáculos.

#### IV. REVISÃO DA LITERATURA

Esta revisão de literatura tem como objectivo dar a conhecer os diferentes conceitos e as diferentes definições de organizações sem fins lucrativos.

Também serão identificados quais os factos e factores que influenciam a escolha do tipo de entidade para a implementação deste projecto.

O propósito desta tese é a construção de um plano de negócios para um projecto social cujo objectivo principal é a entreaajuda de pessoas e a criação de valor para a vida dessas pessoas.

#### ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (OSFL):

Uma organização sem fins lucrativos (OSFL) existe com o intuito de melhorar o bem-estar da sociedade e das pessoas que ajuda, bem como distribuir os seus lucros pela comunidade em forma de infra-estruturas ou bens.

Geralmente estas organizações ajudam a que se cumpram e atinjam os objectivos de bem-estar propostos pelo Estado, uma vez que actuam em áreas onde o Estado não consegue chegar com a mesma qualidade e empenho.

Salamon e Anheier (1992) definem as OSFL como “*organizações privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e de carácter voluntário*”.

As OSFL's, por serem entidades constituídas com o intuito na participação voluntária de âmbito não-governamental em favor do bem comum, enquadram-se no denominado terceiro sector.

A Constituição da República Portuguesa (artigo 82.º) distingue a coexistência de três sectores – o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social, sendo este último o terceiro sector.

Segundo a dissertação de Amílcar Ferreira Ramos (2004), Gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos, *“o terceiro sector pode ser caracterizado como aquele que representa o conjunto de iniciativas da sociedade civil organizada, tendo como base a acção voluntária, com o objectivo do desenvolvimento social”*.

*“A noção de terceiro sector recobre duas realidades claramente distintas, ligadas entre si por valores de autonomia e solidariedade social, por um lado, o terceiro sector enquanto actividade de suporte social, por outro, o terceiro sector como modelo de actividade económica alternativo ao capitalista, no qual a actividade económica e organizacional respeite os direitos do homem enquanto ser integral e actue de forma a impossibilitar a geração de exclusão”* (Nunes et al, 2001).

*“O terceiro sector seria aquele onde o motivo central da actuação é, por si mesmo, a satisfação de uma necessidade através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos, enquanto tal, com esse objectivo”* (Ribeiro, 2001).

Tal como referido na dissertação de António dos Santos Monteiro (2010), As OSFL e a estratégia de uma organização patronal sem fins lucrativos na economia social, *“as OSFL’s, pelas suas características, têm uma importância estratégica na procura de um caminho entre o mercado e o Estado, de modo a suprimir parte das faltas dos outros dois sectores”*.

Peter Druker (1990) afirmava *“as organizações sem fins lucrativos desempenham uma actividade que não se limita ao mero atendimento de necessidades específicas. Um em cada dois norte-americanos adulto dedica, pelo menos, três horas semanais ao trabalho voluntário neste sector, pelo que as referidas entidades não só são o maior “empregador” dos Estados Unidos, como também exemplificam e desempenham um compromisso fundamental dos Norte-Americanos: ser cidadãos dentro da comunidade”*.

Andrade e Franco (2007) identificaram os seguintes principais tipos de OSFL’s existentes em Portugal:

- **Associações**, cujo elemento essencial é o conjunto de pessoas que se juntam para prosseguirem um determinado fim.

- **Cooperativas**, que na sua constituição e funcionamento, obedecem aos seguintes princípios cooperativos: adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação económica dos membros; autonomia e independência; intercooperação; interesse pela comunidade.

- **Fundação**, em que o elemento fundamental é o património afecto a um fim ou conjunto de fins e que deve ser suficiente para garantir a sua prossecução.

- **Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)**, que são constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito da expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou entidade relacionada.

No entanto “a percepção pública em Portugal é a de que o país tem um sector da sociedade civil “fraco”. (...) Contudo, o sector da sociedade civil constitui uma fatia maior da economia em Portugal do que aquilo que é normalmente reconhecido” (Franco, Sokolowski, Hairel, Salamon. 2008).

O Terceiro sector em Portugal pode considerar-se **um contribuinte considerável para o rendimento e despesa nacionais**, “em 2002, as organizações da sociedade civil (...) tiveram despesas de mais de €5.4 mil milhões, (...) o equivalente a 4.2% do Produto Interno Bruto (PIB) e **um empregador significativo**, “o sector da sociedade civil português envolve a energia de quase um quarto de milhão de trabalhadores equivalentes a tempo inteiro (ETI) (incluindo os envolvidos em actividades de culto), dos quais dois terços (70%) em posições remuneradas e os restantes como voluntários. Isto representa cerca de 4.2% da população economicamente activa do país”. (Franco, Sokolowski, Hairel, Salamon. 2008).

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

A gestão de uma OSFL é um tema muito delicado e importante carecendo de uma estratégia forte e bem orientada.

Definir a missão é o mais importante para uma organização sem fins lucrativos, já que é a sua razão de ser. É através da missão que se constrói a imagem da organização, sendo uma referência de longo prazo. Assim, deve definir-se de modo conciso e claro para que seja entendida por todos de forma a seguirem todos o mesmo caminho.

Ao contrário das organizações com fins lucrativos, para as OSFL's a estratégia a seguir tem por base a missão da organização. Só após a clara definição da missão é que se pode passar para a definição de todas as outras etapas, ou seja, a escolha da estrutura e a designação dos seus membros, estabelecer os objectivos da organização e escolha dos critérios de avaliação dos seus resultados.

Podemos então definir a missão como sendo uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de actuação, considerando as tradições e filosofias da organização. (Monteiro, A. 2010)

Na fase inicial de uma organização *“a principal questão que uma organização tem de enfrentar é decidir quais as metas e em que negócio quer ter para atingir essas metas”* (Oster, 1995)

Para tal é necessário conhecer e entender o mercado onde as OSFL querem participar e actuar, é necessária uma análise a esse mesmo mercado, saber a legislação aplicável e conhecer os principais “rivais”.

Existem duas excelentes ferramentas que permitem uma análise fiável desse mercado e que irei desenvolver no decorrer desta tese, que são a análise PEST(LE) e a análise das 5 forças de Porter.

Com a primeira ferramenta podemos analisar os factores político-legais, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais, de forma a saber como é que a organização se poderá adaptar e que riscos e dificuldades terá de enfrentar e superar durante a sua actividade.

A segunda está maioritariamente focada no sector de actividade e requer uma análise dos intervenientes mais importantes na actividade da organização, como sendo a análise dos concorrentes, dos fornecedores, dos clientes, da entrada de novos concorrentes, dos produtos/serviços substitutos e dos outros stakeholders como o Estado e outros organismos que possam ter implicações directas e indirectas no alcance dos objectivos propostos pela organização.

Tal como já foi dito, o estabelecimento dos objectivos para este tipo de entidade está directamente ligado à missão definida e à análise e conhecimento do mercado e sector onde quer actuar.

Segundo Drukker (1990), a missão deve ser simples e clara e deve ser operacional, caso contrário é apenas um conjunto de boas intenções.

Oster (1995) diz que a missão “alimenta” três grandes propósitos, **a motivação** das pessoas da organização, dos possíveis financiadores (filantropos), voluntários, ajuda a **estabelecer os limites** para essa organização e **ajuda também nos processos de avaliação** dessa mesma organização.

Após a definição da missão e da análise interna e externa do mercado onde quer actuar, é necessário estabelecer uma estratégia.

A estratégia tem como principal função estabelecer acções de longo prazo que permitam uma gestão eficaz e eficiente das oportunidades e ameaças, tendo em conta os pontos fortes e fracos da organização, sempre de acordo com a missão e para que os objectivos estabelecidos sejam cumpridos.

Wheelen & Hunger (2010) identificaram três formas de estratégias: estratégia de crescimento, estratégia de estabilidade e estratégias defensivas (reductoras), que podem ser aplicadas em

diferentes fases temporais da organização ou tendo em consideração os objectivos da organização.

A estratégia de crescimento está desenhada para atingir o aumento de vendas e dos lucros. Neste caso as organizações têm de crescer para sobreviver. E podem fazê-lo aplicando uma estratégia de concentração, pela aquisição de outras entidades ao longo da cadeia de valor ou através da expansão dos produtos para outras localizações geográficas ou aumentando a carteira de produtos que tem para oferecer no mercado onde actua.

Ao invés de apostarem na concentração, as organizações podem apostar na diversificação, apostando em indústrias relacionadas procurando sinergias para que ambos os negócios possam sobreviver e vingar nesse mercado. Ou a aposta no alargamento a um sector não relacionado (conglomerado), desde que a organização tenha skills e a capacidade para facilmente transferir os seus produtos e serviços para outra indústria.

Numa outra fase, as organizações podem optar por estratégias de estabilidade, estas são no entanto consideradas temporárias. A organização pode optar por não alterar nada e manter tudo como está, poder optar por uma estratégia de pausa (numa primeira fase) e proceder com precaução (numa fase seguinte) e podem apostar numa estratégia de lucro, uma tentativa de continuar a ter lucro em períodos de queda, através de cortes de investimentos e despesas de curto prazo.

Existem também estratégias defensivas, que se aplicam principalmente quando a organização tem uma posição fraca ou fragilizada em alguns ou em todos os segmentos onde actua que tem como resultado uma performance deficiente.

Uma organização que aposta numa estratégia defensiva, ou aposta no Turnaround, o *focus* na melhoria das deficiências operacionais, que numa primeira fase consiste na concentração, no corte geral da estrutura e dos custos e numa segunda fase na consolidação, implementando um programa de estabilidade. Pode passar a ser uma empresa captiva e desistir da sua independência em troca de segurança.

Em última análise e se a organização ainda conseguir obter um preço aceitável, pode optar pela venda ou então pelo desinvestimento nas áreas de negócio que não têm perspectivas de

melhorar. Se nenhuma destas alternativas for viável e o sector se verificar pouco atractivo, a única solução é a declaração de falência.

Porter apresentou dois tipos de estratégias, as estratégias competitivas, focando na melhoria da posição competitiva da organização na área onde actua e estratégias cooperativas, onde as organizações estabelecem parcerias e alianças estratégicas para se posicionarem nas áreas onde actuam.

Quanto uma organização opta por uma estratégia de negócio competitiva, pode optar entre estratégias de baixo custo, apostando no mercado alargado. É uma estratégia bastante agressiva e tem de ser eficiente e focada no cliente. Pode optar por estratégias de diferenciação, apostando no mercado de massas. Neste caso a entidade deve ter a capacidade de criar novos produtos que sejam vistos pelo consumidor como únicos. Ao apostar em nichos de mercado as organizações podem optar pela estratégia *focus* no custo ou focus na diferenciação.

A aposta numa estratégia cooperativa implica o estabelecimento de parcerias e alianças com outras organizações, sejam concorrentes ou pertencentes à cadeia de valor, para que consigam uma melhor performance no alcance dos objectivos propostos.

Wheelen e Hunger (2010) definiram ainda outro tipo de estratégias, as estratégias funcionais, que têm como objectivo maximizar a produtividade dos recursos dentro de cada área funcional, desenvolvendo as capacidades funcionais, de modo a dotar a organização de uma vantagem competitiva.

Assim temos para as OSFL's, as estratégias de marketing, estratégias financeiras, estratégia de sistemas de informação e estratégias de gestão de recursos humanos.

A estratégia de marketing aposta principalmente nos 4 P's: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

A estratégia Financeira assenta na busca do equilíbrio perfeito entre autofinanciamento, via cash-flows e o endividamento externo e para esta organização na gestão e angariação de donativos.

A estratégia de sistemas de informação é neste momento uma das mais utilizadas pelas empresas para providenciar uma vantagem competitiva, possibilitando a melhoria de processos internos nos diferentes departamentos das organizações.

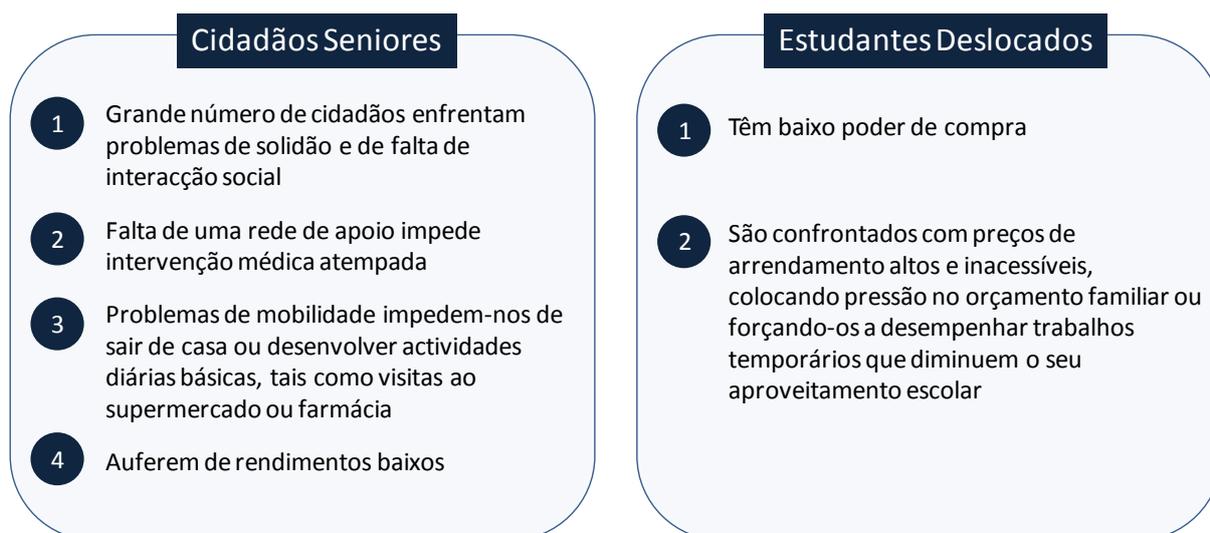
A estratégia na gestão de recursos humanos é necessária para que as organizações tenham os melhores e os mais indicados profissionais para cada função a desempenhar na organização. É cada vez mais importante apostar em capital humano qualificado.

Nesta organização, a estratégia irá ter como base o voluntariado e por isso não haverá uma procura directa de pessoal qualificado para as funções a desempenhar na organização.

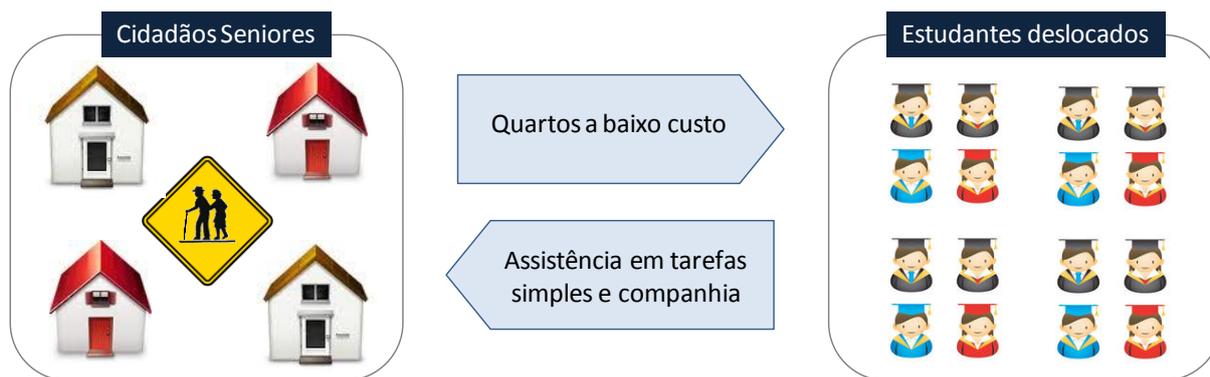
A aposta será feita na gestão eficiente das pessoas que se voluntariam para que possam desempenhar as suas tarefas correctamente.

## V. QUADRO DE REFERÊNCIA

Com esta tese, propomo-nos resolver os seguintes problemas:



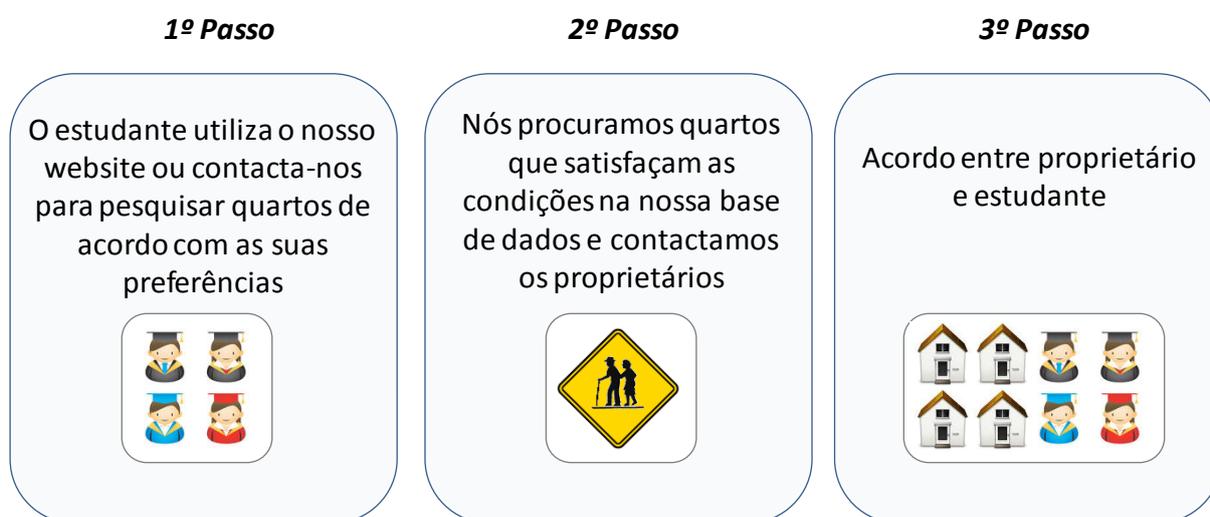
E o seguinte esquema irá demonstrar o que se pretende com este projecto.



Os cidadãos seniores que vivem sozinhos actualmente podem disponibilizar quartos vagos com rendas a preços abaixo do mercado.

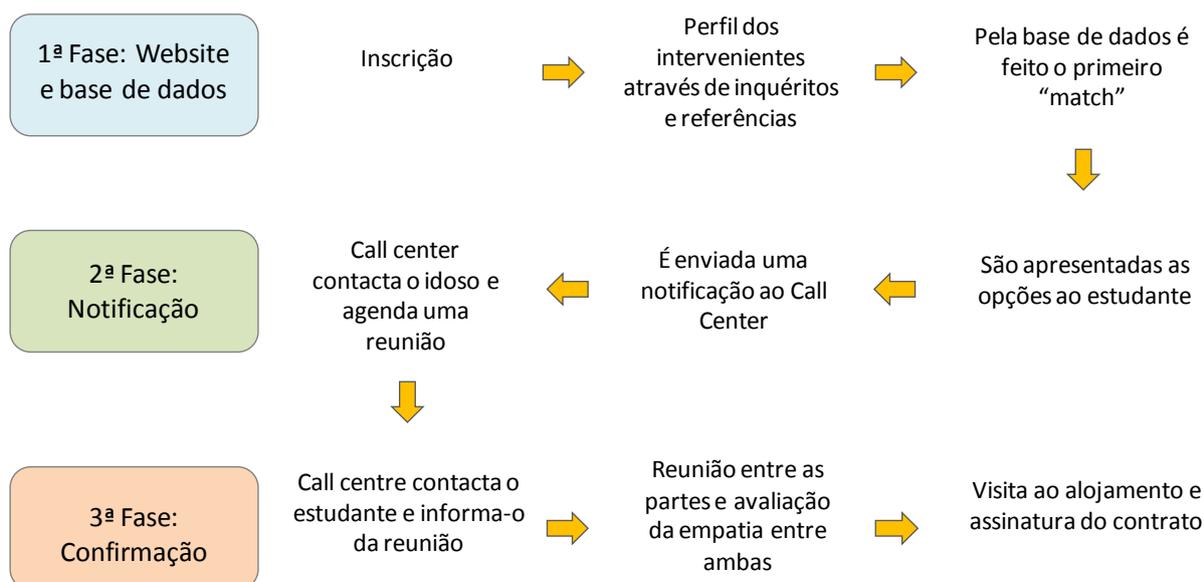
Em contrapartida de preços abaixo dos praticados no mercado, os estudantes desempenharão tarefas básicas de apoio, tais como idas ao supermercado ou à farmácia. Ao mesmo tempo, são a primeira linha de assistência em caso de emergência.

**Como funciona:**



O nosso propósito é profissionalizar uma actividade que ainda é praticada com base na boa vontade das pessoas que estão envolvidas nestes projectos de acção social, aliás a maioria são voluntárias e como tal apenas podem estar presentes ou acompanhar estes projectos nas suas horas livres.

O processo seria efectuado da seguinte forma:



Este projecto consiste em criar uma organização sem fins lucrativos que faça a ligação entre a pessoa idosa que tem um quarto e procura uma companhia, e até um rendimento extra, e o aluno que está deslocado da sua cidade natal e procura um quarto a baixo custo e que esteja disponível para “dar” horas de companhia a essas pessoas de idade.

O processo passaria então pela inscrição de ambos num *site* criado para o efeito, o preenchimento de um inquérito com informações básicas para que se possa formar o perfil de cada um dos inscritos. Após estas fases seguem-se as entrevistas pessoais para completar o inquérito inicial no que respeita às necessidades e disponibilidades de ambas as partes para que depois seja possível encontrar o “par perfeito”.

Após este processo, e assim que se tenham as primeiras combinações, passamos à fase da apresentação dos intervenientes para avaliar a existência de empatia entre as pessoas e tentar perceber se poderá haver um ambiente tranquilo e sem conflitos entre ambos.

Se os intervenientes estiverem de acordo e se sentirem confiantes na “parceria”, passamos para a fase da assinatura do contrato. Este contrato irá visar os direitos e deveres de ambas as partes, bem como os deveres da Geringo na “mediação” de pequenos contratempos ou mesmo de conflitos que possam surgir no decorrer da vigência do contrato.

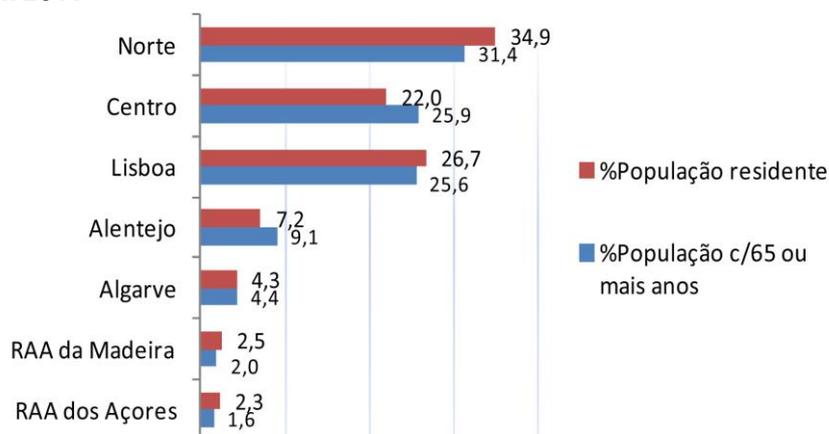
A equipa seria constituída por uma pessoa no call center com horário completo, ou seja de 8 horas por dia e por três pessoas para os serviços de gestão e administrativos das quais uma seria responsável pela parte legal e as outras duas pelas áreas de gestão.

## VI. ANÁLISE DE MERCADO

De acordo com os resultados dos últimos censos 2011<sup>1</sup> mais de um milhão e duzentos mil idosos vivem sós ou em companhia de outros idosos, representando cerca de 19% da população total.

Quase 26% do total da população idosa reside em Lisboa (gráfico 1). Em dez anos a população idosa aumentou cerca de 28%, tendo passado de 942 mil em 2001 para 1 205 mil em 2011.

**Gráfico 1 - Distribuição da população residente e da população com 65 ou mais anos, por NUTS II, em 2011**

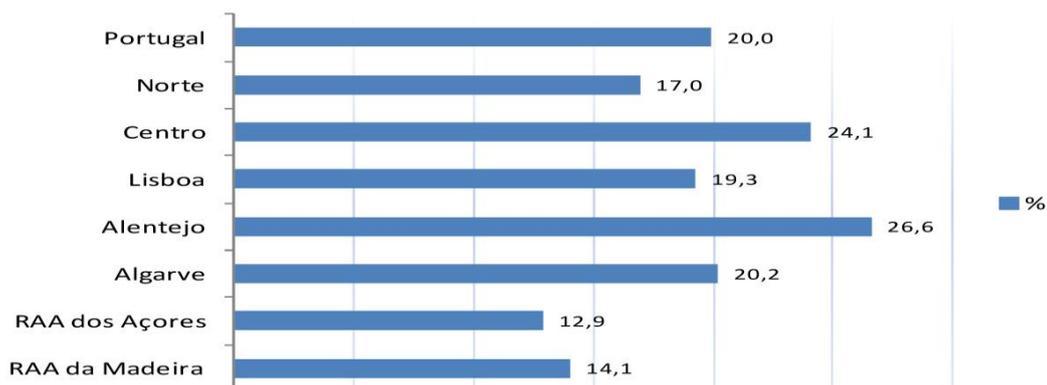


Fonte: Revista INE Destaque – 3 de Fevereiro de 2012

Lisboa é uma das regiões de Portugal com as taxas mais elevadas de idosos a viverem sós e onde quase 20% dos alojamentos são habitados por pessoas idosas (ver gráfico 2).

<sup>1</sup> De acordo com os resultados provisórios dos Censos 2011, divulgados a 7 de Dezembro de 2011.

**Gráfico 2 - Percentagem de alojamentos habitados exclusivamente por pessoas idosas, por NUTS II, em 2011**

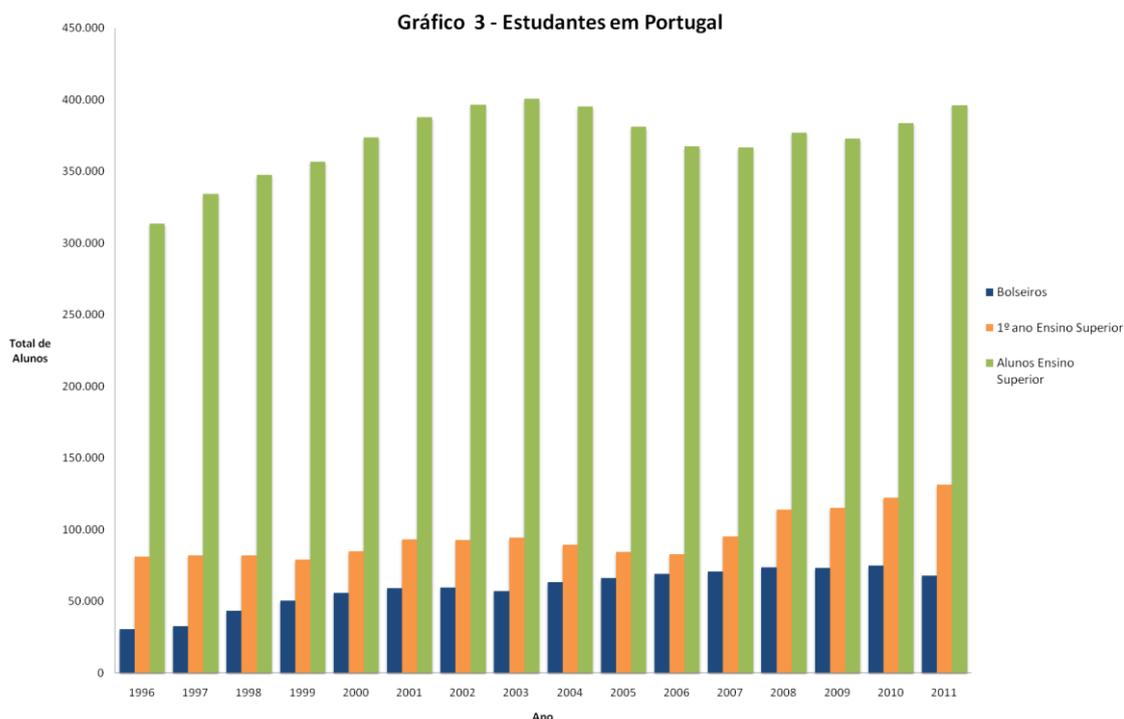


Fonte: Revista INE Destaque – 3 de Fevereiro de 2012

Dos 15 municípios mais populosos a percentagem de alojamentos habitados por apenas uma pessoa idosa em Lisboa é de 14,9%.

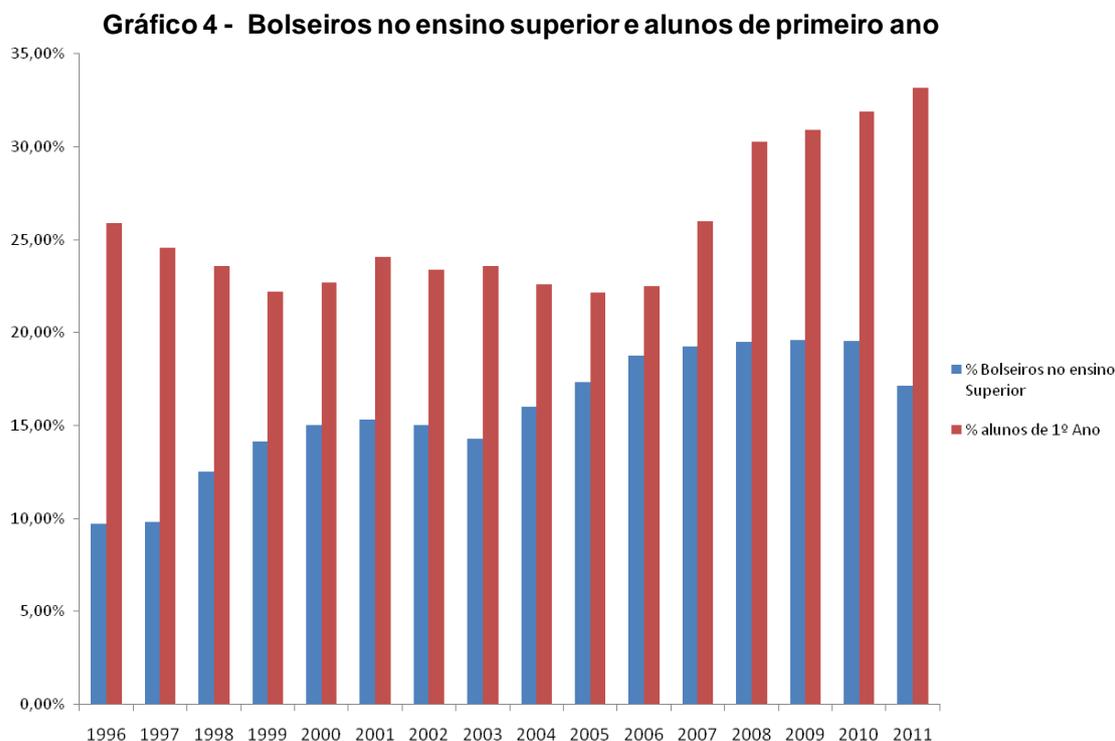
De acordo com os dados da Pordata, Portugal tinha em 2011, cerca de 396 mil estudantes universitários, dos quais 131 mil estudantes inscritos pela primeira vez no primeiro ano da universidade e quase 68 mil estudantes bolseiros.

No gráfico seguinte (gráfico 3) podemos ver a evolução dos estudantes em Portugal desde 1996 até 2011.



Fonte: [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

De acordo com os dados do INE e da Pordata em 2011, cerca de 17% dos alunos em Portugal são bolseiros. Estes são os estudantes alvo para o projecto Geringo, uma vez que muitos necessitam de alojamento.



Fonte: [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

Com a tão falada crise e com as limitações impostas pelo Governo para as bolsas universitárias, o facto de existir uma entidade que disponibiliza um serviço de alojamento a um valor inferior ao do mercado pode ser um factor decisivo para a escolha do alojamento.

Este projecto, por ser uma aposta no terceiro sector, tem especificidades que têm de ser analisadas ao pormenor para que possamos identificar pontos fortes e fracos e ter noção das oportunidades e das ameaças existentes neste sector.

Para tal consideramos a utilização de duas ferramentas importantes para a análise do sector e do seu contexto com a análise das 5 Forças de Porter – Porter (1979) e a análise PEST(LE) – Aguilar (1967).

## 5 FORÇAS DE PORTER

### NOVAS ENTRADAS POTENCIAIS NA INDÚSTRIA

Por ser um projecto social e face aos dados revelados pelo INE, podemos afirmar que a probabilidade de aparecerem novos concorrentes, nomeadamente associações já existentes que queiram alargar o seu âmbito de ajuda social e elevada.

### CLIENTES (PODER DE NEGOCIAÇÃO)

Neste mercado os clientes são os cidadãos seniores e os estudantes universitários. Estes podem ter muita influência e conseqüentemente ter um poder de negociação elevado, ou seja, ambos têm questões e exigências que devem ser tidas em consideração, para que o negócio se possa realizar.

### PRODUTOS SUBSTITUTOS (AMEAÇA)

Este é um ponto bastante sensível para este projecto, pois o arrendamento directo é possível e pode ser uma alternativa, não pelos valores praticados, mas pelo facto de não exigir uma contrapartida pelo valor da renda.

O alojamento em residências universitárias é também um produto substituto.

### FORNECEDORES (PODER DE NEGOCIAÇÃO)

Aqui os fornecedores são também os cidadãos seniores e os estudantes, pois se os idosos não cederem as suas casas para o arrendamento de um quarto e os estudantes não disponibilizarem algumas horas para fazerem companhia a esses idosos este negócio também não poderia subsistir e existir.

Deste modo os fornecedores são também muito importantes e devem ser acompanhados.

## CONCORRÊNCIA

Tal como já foi mencionado nos produtos substitutos, a concorrência é forte, qualquer pessoa que arrende a sua casa é um concorrente. Uma residência de estudantes é um concorrente.

Este negócio baseia-se na boa vontade de ambas as partes e como tal nem sempre há essa disponibilidade, levando a que se procurem outros serviços.

## OUTROS STAKEHOLDERS (GOVERNO, COMUNIDADES LOCAIS, ASSOCIAÇÕES PROFISSIONAIS, SINDICATOS, ACCIONISTAS)

Por ser uma área de apoio social, existem muitas entidades para o apoio, principalmente aos cidadãos seniores, que podem prestar estes serviços gratuitamente.

O Projecto Aconchego no Porto e o Projecto Lado a Lado em Coimbra são exemplo de associações ou entidades onde o objectivo é evitar a solidão dos idosos e ajudar os alunos universitários que necessitam de um alojamento a baixo custo.

Estes projectos embora já tenham alguns anos têm verificado algumas dificuldades, quer com as pessoas idosas que não se inscrevem nem se mostram disponíveis a receber alguém em sua casa, quer com os alunos universitários que não querem sujeitar-se às regras impostas.

Face a este cenário a ideia seria iniciar um projecto-piloto em Lisboa, onde pudéssemos analisar e avaliar as questões acima levantadas.

De acordo com um estudo do INE (Destaque de 27 de Setembro de 2007) nos próximos 20 anos o número de idosos deverá mais do que duplicar o número de jovens.

Dos resultados provisórios dos Censos 2011, conclui-se que o número de pessoas a viverem sozinhos aumentou.

Pelas projecções efectuadas pelo INE este cenário tem tendência para aumentar. Este fenómeno poderá levar a um alargamento do âmbito deste projecto, já que poderemos alargá-

lo a pessoas que tenham um ou mais quartos para arrendar e que queiram partilhar a sua casa com quem não tenha, desde que maior de idade, não tendo ser apenas com estudantes.

Neste sentido o projecto poderá evoluir um pouco, no entanto a missão manter-se-á igual, uma vez que o objectivo é criar laços entre as pessoas que partilham casa e tempo.

Na sociedade as pessoas estão cada vez mais isoladas e este projecto tem como missão evitar esse isolamento e a criar laços familiares entre os intervenientes que compartilhem horas de companhia, uma vez que a família em si está também a mudar. Neste momento o número de famílias com apenas uma pessoa está a aumentar.

Um projecto social tem sempre início numa necessidade que se verifica na sociedade e neste caso a necessidade ou oportunidade que se verifica é a de que há cada vez mais cidadãos seniores a viverem sós e completamente isolados.

Os agregados familiares também estão a evoluir e neste momento começamos a verificar, tal como já referimos, agregados familiares de apenas uma pessoa o que a longo prazo levará a um distanciamento da sociedade e ao tão famigerado isolamento.

Este projecto tem também como objectivo evitar a exclusão social e o isolamento, criar laços sentimentais com pessoas e com a sociedade. É importante criar uma ligação entre as pessoas e a comunidade onde estão inseridas.

Uma outra forma de apoio social que este projecto quer levar a cabo numa óptica de longo prazo é a do acompanhamento de pessoas idosas com problemas de saúde e pouca mobilidade, com prestação de serviços médicos e de assistência ao domicílio.

Os dados do INE são claros quando afirmam que em 2050 seremos menos mas mais velhos, o que faz com que lares e casas de repouso comecem a ser um bem escasso. Também muitos idosos preferem o conforto da sua casa a um lar ou mesmo a maioria não terá dinheiro suficiente para pagar os cuidados e o alojamento num lar.

Voltando novamente às forças de Porter, este projecto terá de ser inovador, pois, não só existirá um leque maior de concorrentes, como poderemos perder os nossos clientes/fornecedores com a oferta existente de pessoas com quartos para arrendar.

O nosso serviço de avaliação, entrevista e contrato é uma forma inovadora de ser diferente e de garantir a segurança de ambas as partes, permitindo o entendimento entre as partes e em última análise a rescisão entre as partes, sempre com benefícios para ambas as partes.

## ANÁLISE PEST(LE)

### POLÍTICO-LEGAL

Este é um negócio que não terá implicações políticas pois não estará a interferir em nenhum sector chave da sociedade, como o sector da saúde, da educação, ou mesma com a segurança social.

Indirectamente o Estado pode ter influência no sucesso deste projecto, uma vez que a Organização poderia criar parcerias com instituições públicas de ajuda social e, através das sinergias, atingir melhores resultados na assistência ao idoso que vive isolado.

Estas instituições poderiam indicar quem pode ser inscrito no projecto e a Geringo poderia assim contribuir para que esses idosos tenham companhia, reduzindo alguns serviços prestados pelas instituições, permitindo alargar o número de idosos assistidos. Estas sinergias ajudariam a dar a conhecer a Geringo e permitiriam construir a credibilidade que a organização necessita para se estabelecer no terceiro sector.

O mercado do arrendamento urbano para a habitação está assegurado pela legislação, nomeadamente, a lei do Regime de Arrendamento Urbano e em breve a lei do Novo Regime de Arrendamento Urbano, mas no que respeita ao arrendamento de quartos, há ainda um *gap* na legislação.

Assim, no que respeita à envolvente legal, será sempre necessário estar a par e por dentro de toda a legislação que respeita ao arrendamento de quartos e ao tipo de contrato que deve ser redigido para que os serviços sejam prestados conforme a Geringo se propõe.

A 30 de Dezembro de 2011 foi noticiado no *site* Economia & Finanças que o Conselho de Ministro chegou finalmente a consenso parcial quanto à proposta de lei de arrendamento urbano e que esta seguiria para o Parlamento e que poderia sofrer algumas alterações.

A nova proposta da lei do arrendamento urbano inclui a alteração do período dos contratos de arrendamento e passa a ser possível celebrar contratos pelo prazo acordado entre as partes e não com o limite mínimo de 5 anos. A resolução dos contratos também fica mais fácil para ambos as partes.

Com estas modificações, será mais fácil a celebração de contratos diferenciados para cada situação de arrendamento.

Havendo contratos diferenciados por arrendamento, permitirá uma maior protecção de ambas as partes e poderão ser solucionados muitos dos constrangimentos existentes com os actuais contratos. Será possível, por exemplo, celebrar contratos de 6 meses, renováveis pelo mesmo período e caso uma das partes não cumpra alguma das cláusulas haverá uma maior facilidade da sua resolução.

## ECONÓMICO

No contexto económico este negócio pode ser uma nova forma de incentivar o mercado de arrendamento.

Pode também evitar que muitos dos estudantes universitários desistam de estudar e que dessa forma possam ser mais influentes no mercado de trabalho e na própria economia.

Tal como já referido na análise anterior, o facto de actualmente Portugal se encontrar numa situação delicada no que respeita à dívida pública e o Estado Português se encontrar a reduzir

custos em todos os sectores, incluindo o da educação, tanto o número de bolsas de estudo como o valor para cada uma delas pode vir a ser reduzido.

No campo da Segurança Social pode vir a verificar-se algo semelhante, uma vez que muitas famílias podem vir a perder os subsídios que recebem ou ver esses montantes reduzidos.

Estes dois factores podem influenciar quer o número total de estudantes, quer o número de bolseiros em Portugal e conseqüentemente o número de alunos que poderão procurar uma solução como a que a Geringo se propõe oferecer.

## **SOCIAL**

Hoje em dia verificamos que quer em Portugal quer noutros países, algumas das actividades que anteriormente faziam parte do foco Estatal, estão agora a passar para a iniciativa privada e a sociedade, como um todo, tem sido impulsionadora dessa mudança.

No contexto social, este tipo de projectos serão sempre necessários, pois, a precariedade na vida da maioria dos cidadãos seniores e dos estudantes universitários é muito elevada e estes projectos visam colmatar essas falhas.

A sociedade está cada vez mais individualizada e estes projectos ajudam a amenizar e a criar laços entre as pessoas.

Estes projectos são efectivamente essenciais para uma sociedade evoluída, no entanto as organizações do terceiro sector enfrentam sempre desafios no que respeita à sua sustentabilidade organizacional, principalmente de entidades financiadoras para os respectivos projectos.

Embora já se verifique uma maior aposta na responsabilização social por parte de algumas empresas do sector privado e do aparecimento de mais filantropos na nossa sociedade, há ainda um longo caminho a percorrer até que todas as entidades contribuam para que estas organizações possam praticar as suas acções sem este constrangimento.

## TECNOLÓGICO

Neste contexto não há nada a apontar pois este projecto não tem implicações directas nas áreas tecnológicas.

No entanto, uma das actividades de companhia que os estudantes podem ter com os mais idosos é ensiná-los a trabalhar com as novas tecnologias e ajudá-los sempre que estes tenham alguma dificuldade com essas novas tecnologias.

## AMBIENTE

Este é um projecto que não irá afectar o meio ambiente, pois trata-se da prestação de um serviço que não tem por base qualquer aplicação que possa influenciar positivamente ou negativamente o meio-ambiente.

## VII. ANÁLISE INTERNA

Este é um mercado com características muito especiais e específicas pelo que os pontos fortes e fracos são essencialmente baseados nas relações humanas que existem e que podem vir a existir.

Para entender um pouco melhor este sector e também para perceber qual seria a reacção das instituições de ajuda social que poderão ser nossas parceiras e aliadas, reuni-me com o responsável pelo apoio ao idoso da Paróquia do Campo Grande.

No decorrer dessa reunião fui informada de que já tinham tentado projectos semelhantes em Lisboa e todos sem sucesso.

Das informações que obtive e do já descrito podemos apontar como pontos fracos para este projecto, do ponto de vista dos cidadãos seniores, o seu isolamento que dificulta a aproximação a essas pessoas e a desconfiança que muitos têm de projectos como estes.

Da reunião soube também que algumas habitações podem apresentar um estado de degradação elevado o que é considerado um ponto fraco, uma vez que sem condições mínimas de habitabilidade estes idosos deixam de fazer parte do nosso programa.

Um outro ponto fraco identificado é a dificuldade na angariação de donativos, pois, com a crise e com a maior parte das empresas a serem confrontadas com todas as dificuldades financeiras, não será fácil conseguir convencer os seus administradores a contribuírem para este projecto.

Do ponto de vista dos estudantes universitários, a disponibilidade de “dar horas” de companhia, nomeadamente, a obrigatoriedade de estar presente numa das refeições principais (almoço ou jantar, mas preferencialmente o jantar) pode ser um factor decisivo no momento da escolha do quarto. Aliás, da reunião concluímos, também, que esta é uma das maiores dificuldades para os estudantes.

Alguns dos estudantes universitários são bolseiros ou têm poucos recursos, por isso podemos especular que este será um ponto forte e que teremos uma procura de quartos elevada, no entanto, sujeitarem-se a determinadas regras pode ser um entrave.

De ressaltar que este programa não é para ajudar apenas os idosos com poucos recursos, a ideia é ajudar quem não quer estar só e quer ter a sensação de segurança e, para isso, coloca à disposição do aluno um quarto em troca de uma pequena renda ou pagamento.

Este pagamento ou renda será englobado no rendimento global de quem disponibiliza o quarto, o que poderá implicar uma redução do IRS a receber ou poderá implicar mesmo o pagamento de IRS, o que poderá constituir mais um obstáculo para alguns idosos.

Como já referi, o número de famílias cujo agregado familiar é de uma pessoa está a aumentar, fenómeno que poderá ser um bom indicador de que teremos mais quartos disponíveis para arrendar, aumentando a capacidade de crescimento deste projecto.

Um ponto forte para este negócio está relacionado com o facto de que ambas as partes ganham algo com a relação contratual, em que para uma das partes corresponde a um aumento do seu rendimento e beneficia da companhia de alguém, sentindo-se mais seguro e a

outra parte beneficia de uma redução da renda, da companhia de alguém mais experiente que poderá enriquecer os seus conhecimentos através da troca de experiências.

O mais importante ponto forte é o facto de permitir que as rendas sejam realmente mais baixas face ao mercado e que o resultado desta troca seja recompensador para ambos os intervenientes deste projecto.

Para a implementação deste projecto a grande dificuldade está no contacto com as diversas organizações e associações que queremos como parceiros. Em seis meses de tentativas de contacto, apenas conseguimos ter uma reunião informal com o responsável da paróquia do Campo Grande da área dos idosos.

Uma outra dificuldade a ser superada é a inexperiência dos sócios-gerentes no terceiro sector.

## VIII. ANÁLISE COMPETITIVA

### ANÁLISE SWOT SISTÉMICA

Da análise efectuada através das 5 forças de Porter e PEST(LE), efectuámos um mapa resumo com as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas para este projecto:

#### SWOT

Oportunidades	Ameaças
Profissionalização do serviço de arrendamento	Novos concorrentes
Existência de um elevado número de entidades de assistência ao cidadão sénior	Serviços substitutos ou alternativos
Maior número de agregados familiares de apenas um elemento	Redução do número de bolsas de estudo e do seu valor
Maior número de idosos saudáveis	Redução da ajuda da Segurança Social
Novo Regime de Arrendamento Urbano	Dificuldade na angariação de donativos

Forças	Fraquezas
“Ganho” que ambas as partes têm com a partilha de experiências	Difícil acesso ao cidadão sénior
Valor reduzido das rendas praticadas	Habitações em más condições
Aumento dos rendimentos para os cidadãos sénior	Difícil acesso a estudantes que queiram prescindir de horas de ócio para fazer companhia ao cidadão sénior
	Dificuldade em angariar donativos
	Inexperiência da organização no terceiro sector
	Dificuldade no contacto com as organizações e associações para parcerias
	Dificuldade no contacto com as organizações e associações para parcerias e alianças

Após a análise SOWT, temos já os dados para preparar a SOWT sistémica, como apresentada no quadro infra:

INTERNOS / EXTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
<b>OPORTUNIDADES</b>	Redução do valor das rendas Profissionalização do serviço de arrendamento	Difícil acesso a idosos e estudantes Novo Regime de Arrendamento Urbano
<b>AMEAÇAS</b>	Redução da ajuda da Segurança Social Aumento dos rendimentos dos idosos	Serviços alternativos ou substitutos Difícil acesso ao cidadão sénior

De acordo com o quadro supra da SWOT sistémica identificámos um desafio muito interessante no que respeita a potenciar a qualidade de vida dos idosos e dos estudantes com os valores praticados abaixo do mercado através da profissionalização do processo de arrendamento deste tipo de alojamento.

Desta análise temos um perigo que é necessário ter em consideração e bem controlado, a desconfiança que os idosos têm em se inscreverem em projectos desta natureza poderá levar a que aceitem outras formas de arrendamento e essas situações podem pôr em causa o âmbito deste projecto.

Da análise SWOT podemos também prever e estipular que no futuro poderão existir outros desafios, tais como o alargamento do âmbito e do mercado alvo, uma vez que o número de agregados familiares de um elemento está a aumentar.

Deixaríamos de ter apenas idosos que não querem estar sozinhos em casa e passaríamos a ter um conjunto mais alargado de pessoas de diferentes faixas etárias com um objectivo comum, o de disponibilizar quartos em troca de companhia e uma renda simbólica.

O facto de existirem também muitas organizações com fins sociais e cujo objectivo é o apoio ao idoso poderá fazer da Geringo o perfeito aliado, já que o objectivo deste projecto é aproveitar as sinergias destas parcerias para que seja possível ajudar o maior número de cidadãos seniores.

No futuro a Geringo pretende alargar as suas acções a um maior número de serviços de acompanhamento ao idoso e a outras pessoas que necessitem.

Nem sempre será fácil entrar em contacto com as organizações e/ou associações onde as parcerias seriam as mais vantajosas para a sociedade e para as organizações em causa. Esta situação poderá afectar a viabilidade deste projecto, no entanto, contamos com outras alternativas como plano de contingência para ultrapassar alguns constrangimentos que possam surgir com estas situações.

Existem outras soluções para que este projecto possa ser implementado, seriam apenas mais morosas.

Contactar directamente idosos e estudantes nos seus lugares habituais, ir directamente a casa das pessoas e apresentar o projecto, numa tentativa de conseguir inscrever os idosos que possam estar interessados, contactar estudantes de universidades de especialidades (Medicina e Psicologia) para a ajuda nos processos de preparação dos perfis de cada pessoa inscrita, são algumas das alternativas que existem caso as parcerias não se realizarem.

Durante todo o projecto será necessário garantir que os contratos não sejam assinados à margem dos serviços prestados pela Geringo, ou seja, garantir que ambas as partes depois de se terem conhecido e estabelecido as regras não continuem este processo sem a assistência da Geringo.

Para que esta situação não se verifique será necessário fidelizar quem está inscrito no projecto através de serviços adicionais e do acompanhamento do processo desde o primeiro momento até ao momento em que ambas as partes se sintam confortáveis com a situação em que se encontram.

## **IX. OBJECTIVOS**

Este projecto nasce da ideia de querer ajudar duas gerações que são as mais afectadas pelas dificuldades que se verificam actualmente na nossa sociedade.

Deste modo, achamos que é possível ter um impacto positivo na sociedade através do empreendedorismo social.

A Geringo consiste em encontrar a melhor solução de alojamento a estudantes, que se encontrem deslocados e com algumas dificuldades financeiras, em domicílios de idosos por uma renda inferior à do mercado e que reduz conforme as horas de companhia que os estudantes estiverem dispostos a dar.

A visão da Geringo é ser e ser reconhecida como a empresa que apresenta a melhor solução para quem, na terceira idade, procura companhia e segurança e para os estudantes que procuram um alojamento.

A missão da Geringo é prestar o melhor serviço e de elevada qualidade, proporcionando o bem-estar emocional e a segurança aos seus clientes (idosos e estudantes).

Este projecto tem como objectivo aproximar duas gerações, promovendo a entreaajuda entre ambas de forma a criar laços afectivos que ajudem a combater a solidão.

Esta iniciativa procura combater a solidão a que muitos idosos estão sujeitos, proporcionando-lhes, simultaneamente, um acompanhamento e uma ajuda diária no que lhes for mais necessário, como a ajuda na ida às compras, a companhia numa ida ao médico, ser a primeira linha de apoio médico, entre outras acções. Em troca os estudantes têm uma casa onde morar de forma mais económica.

## **X. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO**

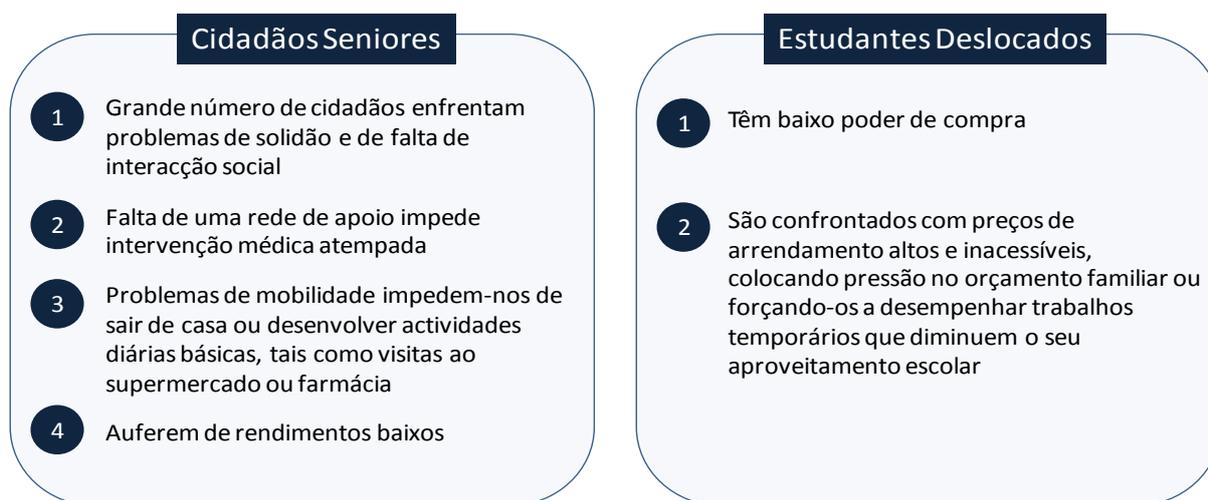
Quando este projecto começou a ter forma pensámos em fazer alguns questionários para perceber a aceitação deste projecto pela sociedade em geral, no entanto não conseguimos obter resultados fiáveis, uma vez que o número de respostas foi insuficiente e muitas eram incoerentes.

Face a estes resultados decidimos que a melhor solução, e ao mesmo tempo mais prudente, seria testar este projecto directamente no terceiro sector, através de um projecto-piloto em Lisboa, a fim de perceber quais as principais dificuldades a superar, bem como que melhorias é que poderíamos incluir no projecto, para que ambos os intervenientes se sintam seguros e confiantes e de que estão a tomar a melhor decisão.

Contamos com a ajuda do Centro Paroquial do Campo Grande que se prontificou a identificar idosos que estivessem aptos a inscreverem-se no nosso programa e a contactá-los e informá-los deste novo projecto.

Decidimos começar por Lisboa, pois é a cidade onde os três sócios-gerentes residem, bem como pelo facto de ser uma das regiões onde reside o maior número de cidadãos com idades superiores a 60 anos.

Sabemos quais os problemas que têm de ser solucionados:



Mesmo com a ajuda do Centro Paroquial do Campo Grande, que se prontificou a contactar alguns idosos que possam estar qualificados para este projecto, serão necessárias mais parcerias com outras instituições que estejam directamente ligadas a actividades com a terceira idade e que nos possam ajudar a prestar este serviço com qualidade.

As instituições em causa serão as paróquias das várias comunidades de Lisboa, associações de ajuda à terceira idade, centros de dia, a própria Segurança Social, entre outras.

Para chegarmos aos alunos a estratégia passa por algo semelhante, no entanto as parcerias seriam com associações de estudantes e com os serviços de acção social das diferentes universidades.

Com estas parcerias seria então possível dar início ao processo de inscrições, entrevistas e “match” final entre os intervenientes.

Durante o período em que o projecto-piloto estiver a ser executado iremos estudar todos os pontos identificados nesta tese e avaliar se efectivamente este projecto pode ser construído

nestes moldes ou se tem de ser reajustado e reorganizado face às conclusões retiradas no projecto modelo.

## **XI. DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO**

Para a implementação deste projecto social e de responsabilidade social são necessárias políticas nas várias áreas funcionais da empresa, ou seja, Comunicação e Marketing, Financeira, Sistemas de Informação, Recursos Humanos e Legal.

O mercado alvo da Geringo corresponde, numa primeira fase, aos cidadãos seniores que se encontrem bem de saúde e que não necessitam de acompanhamento médico continuado e cuja habitação tenha as condições de habitabilidade requeridas, e a estudantes universitários que se encontram deslocados e procuram um alojamento.

A Geringo propõe-se a criar soluções de melhoria da qualidade de vida de todos os inscritos no programa, com serviços profissionalizados de intermediação do arrendamento do alojamento e com serviços personalizados de acompanhamento após a assinatura do contrato, para aferir que todas as cláusulas estão a ser seguidas e que a relação entre ambos é saudável e resulta efectivamente numa melhoria na sua qualidade de vida, até que ambos entendam que estão verificadas as condições naturais para a convivência harmoniosa entre eles.

### **COMUNICAÇÃO E MARKETING**

Na área da Comunicação e Marketing, teremos de preparar uma análise ao nível dos 4 P's: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

### **PRODUTO / SERVIÇO**

O produto que a Geringo apresenta é o serviço que prestará aos seus clientes (seniores e estudantes) e neste ponto a política a seguir é a aposta na qualidade e na proximidade com os clientes.

Queremos apostar num serviço cujo padrão de qualidade seja elevado e que garanta a satisfação dos seus intervenientes.

Com este serviço a Geringo propõe-se a oferecer um acompanhamento personalizado no que seja necessário antes, durante e após a assinatura do contrato. Garantir que caso não estejam satisfeitos a mudança será efectuada rapidamente e sem implicações para ambas as partes.

Os serviços da Geringo garantirão o acolhimento dos estudantes universitários conforme os requisitos que manifestaram no inquérito preenchido inicialmente, para que as suas necessidades sejam efectivamente satisfeitas.

Para os cidadãos seniores os serviços da Geringo garantirão a companhia adequada ao solicitado no inquérito preenchido inicialmente aquando da inscrição no projecto. Garantindo a companhia em pelo menos uma das refeições principais – almoço ou jantar, de preferência o jantar. A Geringo quer também garantir também que se sintam seguros e não isolados da sociedade.

Para ambos, pretende-se garantir que a convivência seja saudável e rica em troca de experiências e boas histórias para memória futura.

Este acompanhamento tanto poderá ser efectuado pela Geringo como pelas entidades parceiras deste projecto.

## **PREÇO**

O objectivo da Geringo é, tal como já foi explicado, garantir que os estudantes consigam um alojamento abaixo do valor praticado pelo mercado em troca de horas de companhia a cidadãos seniores.

Das pesquisas efectuadas em sites de arrendamento verificámos que um quarto em Lisboa facilmente atinge os 300 EUR de mensalidade e nem sempre as condições ou as pessoas que o arrendam são as melhores e muitos vêm-se forçados a trocar de quarto ou a sujeitarem-se a determinadas condições que não são consideráveis aceitáveis.

Neste sentido o preço a praticar neste projecto será sempre abaixo do valor praticado no mercado, seria a combinar entre as partes e teria uma base de 100 EUR em que o mínimo de horas de companhia seriam de 20 horas semanais, repartidas conforme acordado pelas partes, destacando que o estudante teria que fazer uma das principais refeições com o idoso.

O valor apurado para a renda máxima a pagar ao proprietário foi estimado através de uma pesquisa ao mercado de arrendamento de quartos a estudantes. Desta pesquisa verificámos que os valores do arrendamento de um quarto em Lisboa se situam entre os 200 EUR e os 300 EUR.

Assim e para que o valor a pagar pelo quarto seja um factor apelativo ao estudante fixámos o valor da renda em 100 EUR pois corresponde 50% do valor mínimo de rendas cobradas no mercado de arrendamento dos quartos.

Este valor será reduzido em 5 EUR por cada hora disponibilizada em companhia.

O valor que a Geringo irá receber por esta mediação corresponde a um *fee* de 75% da primeira renda do cidadão sénior e ao estudante universitário será cobrado um *fee* fixo de 25 EUR pelo serviço prestado.

Estes valores pagos apenas na assinatura do contrato garantirão a prestação de serviços descritos no ponto anterior.

Acreditamos que o valor praticado para as três partes integrantes neste projecto conduzirá a resultados *win-win-win*.

## DISTRIBUIÇÃO

Neste caso em concreto a distribuição será efectuada através das parcerias realizadas com as diversas entidades e através do *site* que será construído para a gestão de todo o processo.

O esquema de distribuição seria como o quadro infra descreve:



Assim, com este esquema, conseguiríamos abranger todo o mercado alvo a que nos propomos atingir.

Por apostarmos na elevada qualidade dos serviços e na confiança esperamos também que o passa palavra seja uma excelente forma de fazer com que este projecto e os serviços propostos cheguem ao maior número de pessoas.

Estes canais de distribuição não serão remunerados e como tal temos de contar com a disponibilidade de pessoas que se voluntariam para ajudar neste projecto.

Neste ponto contaremos com algumas dificuldades pois, mesmo que sigam os mesmos objectivos de ajuda e acompanhamento ao próximo, em Portugal a tradição de entreatuda no terceiro sector não é comum. E também não é fácil entrar em contacto com estas entidades.

O objectivo não é criar qualquer conflito de interesses entre as várias entidades parceiras deste projecto. A Geringo não quer interferir nas actividades que estas entidades prestam, apenas quer aproveitar as sinergias existentes com estas entidades e chegar aos cidadãos seniores interessados neste molde de negócio.

Através destas parcerias, a Geringo poderia posicionar-se de imediato como uma empresa de confiança e em que a responsabilidade social é o seu forte, aproveitando o referenciamento que estas entidades poderiam dar à Geringo começando a construir a sua credibilidade no sector.

O *site* seria uma outra forma de fazer chegar este projecto aos clientes alvo, com maior grau de efectividade para os estudantes, sendo que os cidadãos seniores começam já a ter alguns conhecimentos na área informática, nomeadamente na internet e poderiam conseguir também através do *site* retirar as informações necessárias para que pudessem inscrever-se no projecto e usufruírem dos serviços da Geringo.

## COMUNICAÇÃO

Não chega dizer que estes serviços vão ser de elevada qualidade e que os clientes vão ficar satisfeitos com os mesmos. É necessário apresentar a Geringo ao mercado e ao sector.

Neste contexto é do interesse da Geringo dar a conhecer os serviços que presta, qual o seu público-alvo e que valores pratica, bem como as mais-valias que todos os intervenientes ganham por estarem inscritos e a usufruir destes serviços.

A Geringo quer transmitir a imagem de uma empresa que se preocupa com o bem-estar dos seus clientes e que os serviços que presta são em prol da comunidade. Ou seja, a Geringo quer demonstrar que actua como mais um membro da família.

Com os serviços que presta tem como objectivo aproximar gerações e que as mesmas consigam aprender entre elas e que consigam fazer renascer o conceito de família que se está a perder à medida que as sociedades se tornam cada vez mais evoluídas.

A Geringo não tem orçamento para apostar em campanhas publicitárias ou em merchandising para dar a conhecer os seus serviços. E não quer transmitir a ideia de que é uma empresa de massas e que o lucro fácil é o seu objectivo principal.

Tal como foi dito, a Geringo quer ser reconhecida como uma organização familiar, onde todos se conhecem e a entreaajuda faz parte do seu dia-a-dia.

A Geringo quer mostrar que há valores que merecem ser partilhados e reavaliados. A entreaajuda entre pessoas que não se conhecem deve ser valorizada e a criação de laços entre essas pessoas deve ser incentivada.

Será nas relações públicas que a Geringo terá de apostar para se dar a conhecer, para dessa forma chegar ao seu mercado alvo.

O contacto com diferentes entidades que possam ajudar na missão da Geringo será fundamental, quer para conseguir as parcerias necessárias para a actividade da Geringo, quer também numa outra fase para conseguir financiamento para que a actividade possa seguir em frente.

Também será fulcral o contacto com os *média* para que a Geringo seja convidada para programas televisivos da manhã e da tarde, onde o público-alvo é constituído maioritariamente por pessoas da terceira idade.

Nestes programas será apresentada a visão e a missão da Geringo, bem como os serviços prestados para evitar a solidão dos seniores e ajudar os estudantes universitários a terem um alojamento digno e a um custo reduzido.

Também apostamos no passa palavra, referido no ponto anterior, dos intervenientes entre os seus pares para a dinamização dos próprios serviços a prestar.

## **FINANCEIRO**

No departamento financeiro a Geringo tem de apresentar um equilíbrio entre o autofinanciamento e o endividamento, bem como alguns donativos ou patrocínios.

Com os valores praticados e cobrados a cada uma das partes, neste projecto, o ganho máximo a retirar de cada transacção será de 100 EUR.

Se no início da actividade a Geringo conseguisse atingir o mínimo de 1.000 idosos disponíveis a arrendar um quarto e o mesmo número de estudantes disponíveis a dar as suas horas de tempos livres em troca de uma renda mais baixa, então teríamos 1.000 transacções, que se traduziria num ganho de 100.000 EUR.

Este valor seria suficiente para a subsistência da Geringo sem recorrer ao endividamento externo ou à solicitação de financiamento.

No entanto, atingir esta meta de transacções é algo não impossível, mas que levará o seu tempo. Seria necessário ter um número de transacções que permitisse a obtenção de níveis de rentabilidade considerados adequados ao sucesso da Geringo.

Será necessário o reconhecimento entre o público-alvo de que esta é a melhor forma de conseguir juntar “o útil ao agradável”.

Uma excelente gestão dos *cash-flows* da Geringo é também muito importante para evitar a necessidade de recorrer ao endividamento.

A política a seguir será evitar o excesso de endividamento externo, tentando que os patrocínios e donativos sejam uma forma de subsistência, até que a Geringo atinja a sua velocidade cruzeiro, ou seja, as cerca de 1.000 transacções por exercício.

## SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O *site* será uma das ferramentas mais importantes para o negócio da Geringo, uma vez que é nesse *site* que será feita toda a gestão da base de dados.

Este *site* terá toda a informação de todos os clientes, os requisitos de cada um e o que procuram, bem como a informação dos quartos disponíveis para arrendamento e quais os requisitos impostos para o arrendamento dos mesmos.

Será necessário um investimento num programa que guarde e mantenha *backups* de toda a informação armazenada no *site* para que em qualquer altura se possa aceder à mesma, evitando também que a informação se possa perder.

A informação armazenada no *site* será importante para que se possa prestar o serviço de qualidade a que a Geringo se propões desde o início. Pois é com este programa/sistema que será feito a primeira triagem para o encontro de candidatos, pois irá identificar as necessidades que se completam entre os candidatos inscritos.

Após esta primeira triagem será possível contactar os clientes para a marcação da primeira reunião de reconhecimento e perceber se a parceria será ou não viável para ambos os candidatos.

Neste *site* também será gerida a informação das parcerias com as entidades sociais de forma a termos o conhecimento de onde provêm os nossos clientes.

Esta informação será importante para gerir a comunicação entre as diversas entidades e para saber se estamos a atingir o público-alvo ou não e que medidas é que poderão ser tomadas para melhorar a abordagem a outras entidades ou às mesmas, se a mensagem não estiver a ser bem recepcionada.

## RECURSOS HUMANOS

Para que uma organização tenha sucesso é muito importante, e até mesmo obrigatório, que tenha profissionais qualificados e com excelentes conhecimentos nas áreas das suas especializações.

No entanto, para este projecto e como o objectivo é trabalhar em parceria com outras entidades e também com voluntários, não será feito um processo de recrutamento e selecção como habitual.

A equipa da Geringo será constituída por três sócios gerentes que terão como funções principais a gestão geral da organização, a gestão financeira, a comunicação e marketing e a

área legal e uma pessoa que se ocupe das funções mais administrativas e que faça os contactos telefónicos para as marcações de entrevistas entre os intervenientes.

Contaremos com o contributo de voluntários para a prestação dos serviços adicionais que a Geringo propõe para ambos os intervenientes, como é o caso do acompanhamento do processo após a assinatura do contrato para garantir o correcto cumprimento das cláusulas previstas no mesmo.

Também esperamos ter a ajuda de voluntários de várias universidades, nomeadamente de Medicina e Psicologia, para que nos possam auxiliar nas entrevistas pessoais com os intervenientes para delinear o perfil de cada uma das pessoas inscritas no programa correctamente.

Com este perfil definido, a Geringo pode assim estudar novos serviços e produtos para acrescentar no futuro.

Uma das apostas da Geringo neste campo é conseguir que organizações que prestem serviços de motivação de equipas possam criar alguns planos de motivação aos voluntários, para evitar que os mesmos desistam e que deixem de se identificar com a missão.

## LEGAL

Uma das áreas mais importantes da Geringo é a área legal, pois, para prestar os serviços propostos é necessário ter um elevado conhecimento da legislação que envolve todo este mercado e que especificidades terão de ser consideradas para cada tipo de contrato a realizar.

Tal como já foi referido, um dos objectivos deste programa é garantir que cada pessoa inscrita assina um contrato adaptado às suas necessidades, ou seja, as cláusulas dos contratos estão directamente relacionadas com cada arrendamento e são discutidas e analisadas pelos seus intervenientes.

Para esta função contamos com um dos sócios gerentes que tem 12 anos de experiência em Direito Comercial e Internacional, e contamos com os seus conhecimentos adquiridos ao

longo dos muitos anos de experiência profissional, para garantir a melhor qualidade no serviço a prestar na redacção dos contratos.

## ORGANIZAÇÃO

Numa primeira fase a Geringo terá uma estrutura funcional com três departamentos chave, tal como já foram identificados nos pontos anteriores e conforme se apresenta no quadro seguinte:



Por estar ainda no início de actividade a escolha do modelo organizativo teve como base a simplicidade, a fluidez de informação e a sua dimensão.

Não seria uma organização eficaz e eficiente do ponto de vista de liderança se existissem mais departamentos ou funções que tornassem os processos de decisão morosos e que dificultassem as comunicações entre as pessoas da organização.

A aposta nesta forma de organização vai de encontro com o que já foi apresentado, para que a estratégia de implementação seja viável e obtenha o sucesso desejado.

Ao atingir a velocidade cruzeiro, a Geringo poderá mudar a sua estrutura organizacional, pois já terá uma rede de parcerias interessante a necessitar de um acompanhamento mais especializado, tal como podemos ver no quadro infra.

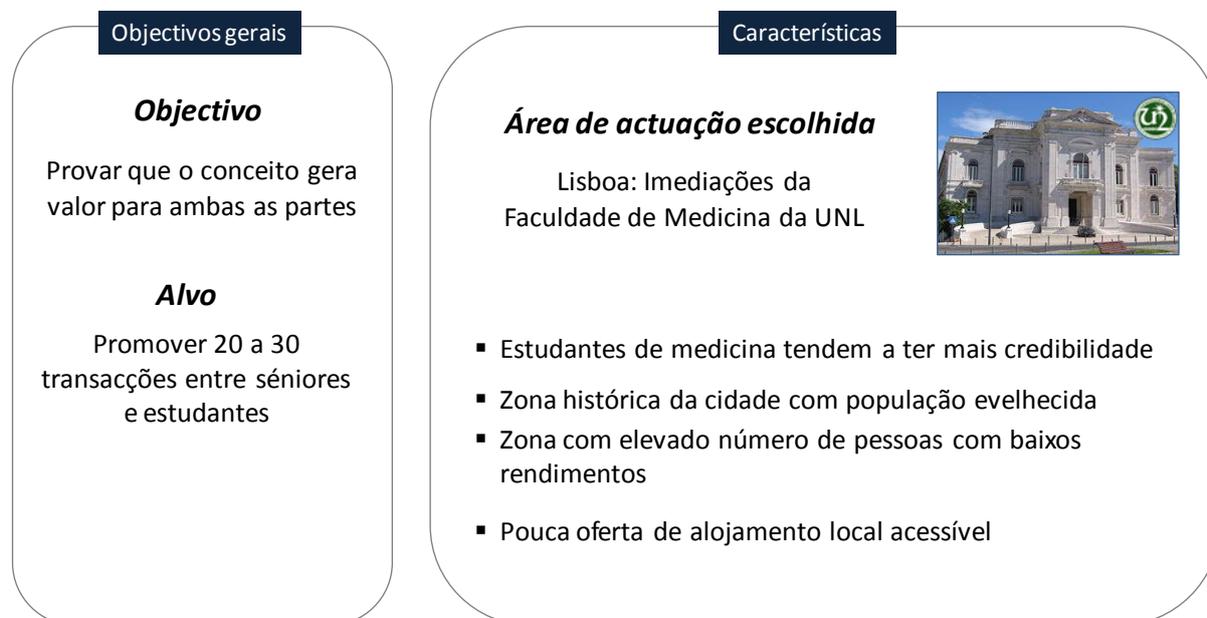


Também haverá a introdução de um conselho consultivo, necessário para a orientação de algumas novas áreas de negócio e prestações de serviço que poderão surgir com as diferentes necessidades a ser satisfeitas.

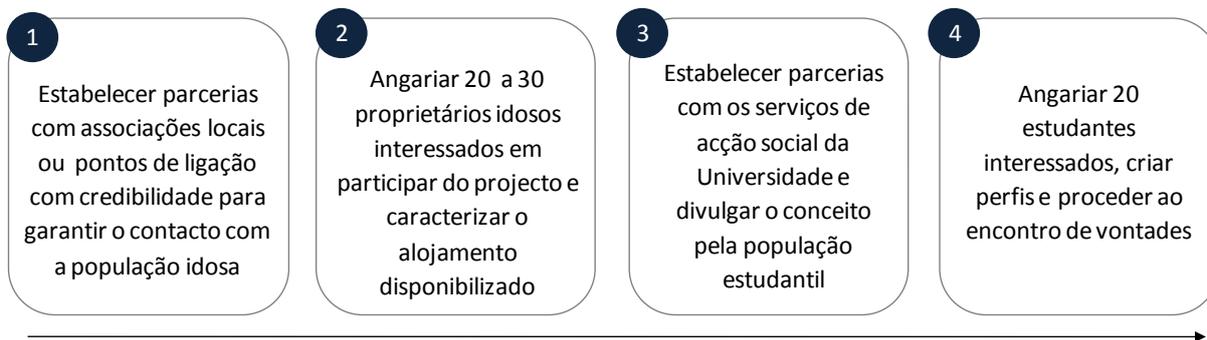
O departamento legal também irá ter uma área especializada em contratos de forma a melhorar a qualidade dos serviços prestados e para fazer face aos novos desafios que podem surgir com os novos clientes.

## XII. REQUISITOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

Tal como já descrito no ponto X este projecto será testado primeiro com um Projecto-piloto, onde se irá provar que este conceito cria valor para todos os intervenientes.



Desta forma e para que este projecto tenha início será necessário estabelecer as referidas parcerias com as diversas entidades que nos permitirão ter entre 20 a 30 cidadãos seniores com habitação própria e dispostos a arrendarem um quarto em troca de uma renda abaixo dos valores praticados no mercado e da companhia e segurança, conforme descrito no seguinte quadro.



Não há muitos requisitos para a implementação do projecto, para além do referido anteriormente, reiterando-se a importância do trabalho de uma pessoa especializada na área legal, para que os contratos sejam realizados com o maior rigor e adaptados a cada realidade e assegurando que todos os requisitos legais são cumpridos.

### XIII. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

A avaliação financeira tem como principal objectivo desenhar uma possível estrutura financeira da organização com a informação e os dados fiáveis à presente data.

Com esta análise vamos focar-nos nas estimativas dos ganhos, dos custos, no financiamento, nos *cash-flows* gerados, na análise aos rácios económicos da rendibilidade, entre outros.

Para a preparação deste plano de negócios, partimos dos seguintes pressupostos:

- O período em análise será de Setembro de 2012 (para iniciarmos com o início do ano lectivo) a Dezembro de 2017;
- A taxa de inflação considerada será de 3%;
- Os donativos estão isentos de IVA;
- A organização não estará sujeita a IRC, de acordo com o artigo 10.º do Código do IRC “*as pessoas colectivas de mera utilidade pública que prossigam, exclusiva ou predominantemente, fins científicos ou culturais, de caridade, assistência, beneficência, solidariedade social ou defesa do meio ambiente*”;
- Os sócios-gerentes não vão auferir qualquer rendimento no primeiro ano (4 meses) de actividade da organização;
- Em 2015 será contratada mais uma pessoa para a área administrativa e em 2017 também.

### FINANCIAMENTO E ANGARIAÇÃO DE DONATIVOS

Uma das formas para que este projecto possa sobreviver é através da angariação de donativos entre várias entidades e organizações da nossa sociedade.

O início oficial da actividade desta organização está previsto para Setembro de 2012, para aproveitar o início do ano lectivo, pelo que em 2012, no entanto, será pouco provável a angariação de donativos neste período, pois ainda não existe qualquer reconhecimento da Geringo como organização sem fins lucrativos e não houve ainda tempo para que a sociedade tenha contacto com os serviços prestados pela Geringo.

No entanto, a partir de 2013, estimamos começar a receber alguns donativos por parte de organizações privadas bem como por parte das pessoas que querem ajudar. Em todas as sociedades existem filantropos e acreditamos que Portugal não é diferente.

No quadro seguinte temos o que contamos ser o plano de crescimento dos donativos que a Geringo conseguirá angariar:

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Donativos</b>	<b>5.000</b>	<b>15.000</b>	<b>40.000</b>	<b>60.000</b>	<b>80.000</b>
<i>Taxa de crescimento</i>		300%	267%	150%	133%
<b>Organizações Privadas</b>	<b>4.000</b>	<b>13.500</b>	<b>35.000</b>	<b>54.000</b>	<b>70.000</b>
Nº de instituições	4	9	14	18	20
Valor médio do donativo	1.000	1.500	2.500	3.000	3.500
<b>Pessoas singulares</b>	<b>1.000</b>	<b>1.500</b>	<b>5.000</b>	<b>6.000</b>	<b>10.000</b>
Nº de donativos	200	300	500	600	667
Valor médio do donativo	5	5	10	10	15

Para além dos donativos angariados, e caso os mesmos não sejam suficientes para cobrir os encargos que a Geringo terá anualmente, poderá ser necessário recorrer ao financiamento bancário. Neste caso o empréstimo bancário teria início em 2013 e terá um prazo de 10 anos como descrito no quadro infra:

	2013	2014	2015	2016	2017
Capital em dívida	50.000	45.000	40.000	35.000	30.000
<i>Taxa de Juro</i>	7%	7%	7%	7%	7%
Juro Anual	3.300	2.970	2.640	2.310	1.980
Reembolso Anual	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Imposto Selo (0,4%)	13	12	11	9	8
<b>Valor total a pagar</b>	<b>8.313</b>	<b>7.982</b>	<b>7.651</b>	<b>7.319</b>	<b>6.988</b>
Valor em dívida	45.000	40.000	35.000	30.000	25.000

## RENDIMENTOS/ RESULTADOS

Os rendimentos que a Geringo irá obter, para além dos donativos angariados, estão directamente ligados à actividade a que se propõe.

Tal como referi anteriormente os rendimentos da Geringo correspondem ao *fee* cobrado na assinatura do contrato, de 75% da primeira renda a receber pelo cidadão sénior, cerca de 75 EUR, e 25 EUR do estudante universitário, que corresponde a um *fee* total de 100 EUR

Assim os rendimentos totais da Geringo para o período em análise repartem-se da seguinte forma:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Fee intermediação</b>	<b>1.626</b>	<b>4.065</b>	<b>8.130</b>	<b>16.260</b>	<b>32.520</b>	<b>65.041</b>
Nº de contratos	20	50	100	200	400	800
<i>Taxa de crescimento</i>		150,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Donativos</b>		<b>5.000</b>	<b>15.000</b>	<b>40.000</b>	<b>60.000</b>	<b>80.000</b>
<i>Taxa de crescimento</i>			300%	267%	150%	133%
<b>Total de Rendimentos</b>	<b>1.626</b>	<b>9.065</b>	<b>23.130</b>	<b>56.260</b>	<b>92.520</b>	<b>145.041</b>

## CUSTOS COM FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

No que respeita aos custos com fornecimentos e serviços externos, entendemos que os mesmos são semelhantes aos de outras entidades durante a sua actividade, tal como discriminamos no seguinte quadro:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Subcontratos	60	185	191	197	203	209
Trabalhos especializados	120	371	382	393	405	417
Publicidade e propaganda	80	247	255	262	270	278
Vigilância e segurança	40	124	127	131	135	139
Conservação e reparação	80	247	255	262	270	278
Ferramentas e utensilios de desgaste rápido	200	618	637	656	675	696
Material de escritório	40	124	127	131	135	139
Electricidade	80	247	255	262	270	278
Combustíveis	120	371	382	393	405	417
Água	80	247	255	262	270	278
Deslocações e Estadas	80	247	255	262	270	278
Rendas e alugueres	400	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Comunicação	120	371	382	393	405	417
Limpeza, higiene e conforto	80	247	255	262	270	278
<b>TOTAL FSE</b>	<b>1.580</b>	<b>4.882</b>	<b>5.029</b>	<b>5.180</b>	<b>5.335</b>	<b>5.495</b>
<i>% Rendimentos</i>	<i>97%</i>	<i>54%</i>	<i>22%</i>	<i>9%</i>	<i>6%</i>	<i>4%</i>

## CUSTOS COM O PESSOAL

Tal como afirmamos no início deste capítulo, nos primeiros 4 meses de actividade os sócios-gerentes não irão ser remunerados. No início de 2013 cada sócio-gerente irá receber 500 EUR mensalmente.

Será contratada uma pessoa administrativa que irá trabalhar nos primeiros 4 meses de actividade da organização em regime de *part-time*, auferindo 400 EUR por mês e o subsídio de alimentação que será de 5 EUR por dia. No início de 2013 passará para um regime de 8 horas diárias e terá uma remuneração de 800 EUR por mês.

A estrutura será de quatro pessoas nos primeiros três anos de actividade da organização, passando a cinco no quarto ano de actividade e seis no sexto ano de actividade. Anualmente a estrutura dos custos com o pessoal encontra-se detalhada no quadro infra:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Órgãos Sociais	0	21.000	21.630	22.279	22.947	23.636
Pessoal	1.600	11.368	11.709	24.121	24.844	38.384
Encargos sobre remunerações	380	7.162	7.377	10.463	10.777	14.139
Seg Acid Trab e doenças profissionais	16	324	333	464	478	620
Gastos de acção social	440	4.985	5.135	6.611	6.809	8.416
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>2.436</b>	<b>44.839</b>	<b>46.184</b>	<b>63.937</b>	<b>65.855</b>	<b>85.195</b>
<i>% Rendimentos</i>	<i>150%</i>	<i>495%</i>	<i>200%</i>	<i>114%</i>	<i>71%</i>	<i>59%</i>

## INVESTIMENTO

No que respeita ao investimento a efectuar em CAPEX, uma vez que a organização irá utilizar as instalações de outra organização, através do arrendamento, apenas será necessário investir em algum equipamento básico e administrativo e no *site*, conforme o quadro infra:

	2012
<i>Activos fixos tangíveis</i>	
Equipamento Básico	500
Equipamento Administrativo	1.000
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>1.500</b>
<i>Activos Intangíveis</i>	
Web Site	1.000
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>1.000</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>2.500</b>

## ANÁLISE FINANCEIRA

Nesta fase deveríamos analisar os diferentes rácios económicos para analisar a rentabilidade do projecto e se seria um projecto lucrativo, bem como saber ao fim de quanto tempo é que o investimento seria recuperado.

Para preparar esta análise financeira, utilizei o plano financeiro disponibilizado pelo IAPMEI e utilizei os pressupostos identificados no referido plano (ver Anexo IV).

No entanto e como se trata de uma organização sem fins lucrativos, os lucros, se existirem, devem ser investidos na organização e nas suas actividades. No caso de se verificarem resultados negativos ou prejuízos, estes devem ser absorvidos pela organização.

Nos quadros seguintes vamos apresentar o valor actual líquido deste projecto com a angariação dos donativos estimados e sem esses mesmos donativos, na óptica do investidor e na óptica do projecto.

## AVALIAÇÃO DO PROJECTO COM ANGARIAÇÃO DE DONATIVOS

Na perspectiva do Investidor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow do Equity	-4.742	-41.804	-32.861	-18.508	15.847	52.141	430.865
<i>Taxa de juro de activos sem risco</i>	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
<i>Prémio de risco de mercado</i>	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<i>Taxa de Actualização</i>	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
<i>Factor actualização</i>	1	1,118	1,251	1,4	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	-4.742	-37.387	-26.272	-13.220	10.108	29.686	218.825
Fluxos Acumulados Actualizados	-4.742	-42.130	-68.401	-81.621	-71.513	-41.827	176.998
Valor Actual Líquido (VAL)	176.998						
TIR	46,67%						
TIR acumulada	46,67%						
Pay Back period	6 Anos						

Na perspectiva do Projecto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow to Firm	-4.742	-39.328	-28.216	-12.641	20.667	53.520	451.465
WACC	6%			27%	14%	12%	12%
Factor de actualização	1	0,972	0,627	0,794	0,902	1,009	1,129
Fluxos actualizados	-4.742	-40.478	-44.975	-15.915	22.908	53.036	399.962
Fluxos Acumulados Actualizados	-4.742	-45.220	-90.195	-106.110	-83.202	-30.166	369.796
Valor Actual Líquido (VAL)	369.796						
TIR	52,48%						
TIR acumulada	52,48%						
Pay Back period	6 Anos						

No quadro supra, retirei o valor do WACC referente aos anos de 2013 e 2014 pois reflectiam uma situação líquida negativa, conforme se verifica no Balanço Previsonal.

Balanço	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>						
Activo Não Corrente	1.817	1.133	450	100	0	0
<i>Activos fixos tangíveis</i>	1.150	800	450	100	0	0
<i>Activos Intangíveis</i>	667	333	0	0	0	0
Activo corrente	4.455	417	833	1.667	3.333	6.667
<i>Clientes</i>	167	417	833	1.667	3.333	6.667
<i>Caixa e depósitos bancários</i>	4.288	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.271</b>	<b>1.550</b>	<b>1.283</b>	<b>1.767</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
<i>Capital realizado</i>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Reservas</i>		-3.043	-46.859	-80.270	-99.344	-82.934
<i>Resultado líquido do período</i>	-3.043	-43.816	-33.411	-19.073	16.410	52.971
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-2.043</b>	<b>-45.859</b>	<b>-79.270</b>	<b>-98.344</b>	<b>-81.934</b>	<b>-28.962</b>
<b>PASSIVO</b>						
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0
<i>Financiamentos obtidos</i>	0	0	0	0	0	0
Passivo corrente	8.315	47.409	80.554	100.111	85.267	35.629
<i>Fornecedores</i>	149	461	475	489	504	519
<i>Estado e Outros Entes Públicos</i>	165	1.432	1.701	2.736	3.725	6.213
<i>Accionistas/sócios</i>	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<i>Financiamentos Obtidos</i>	0	37.516	70.377	88.885	73.038	20.897
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>8.315</b>	<b>47.409</b>	<b>80.554</b>	<b>100.111</b>	<b>85.267</b>	<b>35.629</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>6.271</b>	<b>1.550</b>	<b>1.283</b>	<b>1.767</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>

Demonstração de Resultados	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	1.626	4.065	8.130	16.260	32.520	65.041
Fornecimento e serviços externos	1.580	4.882	5.029	5.180	5.335	5.495
Gastos com o pessoal	2.436	44.839	46.184	63.937	65.855	85.195
Outros rendimentos e ganhos		5.000	15.000	40.000	60.000	80.000
EBITDA	-2.390	-40.656	-28.083	-12.857	21.330	54.351
Gastos/reversões de depreciação e amortização	683	683	683	350	100	0
EBIT (Resultado Operacional)	-3.073	-41.340	-28.766	-13.207	21.230	54.351
Juros e rendimentos similares obtidos	30	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	2.476	4.645	5.866	4.821	1.379
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-3.043	-43.816	-33.411	-19.073	16.410	52.971
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0	0
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-3.043	-43.816	-33.411	-19.073	16.410	52.971

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Return On Investment (ROI)	-49%	-2827%	-2603%	-1080%	492%	795%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	149%	96%	42%	19%	-20%	-183%

INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	-33%	-2959%	-6177%	-5567%	-2458%	-434%
Solvabilidade Total	75%	3%	2%	2%	4%	19%
Cobertura dos encargos financeiros		-1670%	-619%	-225%	440%	3941%

INDICADORES ECONÓMICOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de Crescimento do Negócio		150%	100%	100%	100%	100%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-187%	-1078%	-411%	-117%	50%	81%

## AVALIAÇÃO DO PROJECTO SEM ANGARIAÇÃO DE DONATIVOS

Na perspectiva do Investidor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow do Equity	-4.742	-47.157	-49.299	-62.874	-53.068	-43.057	-355.794
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
Factor actualização	1	1,118	1,251	1,4	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	-4.742	-42.175	-39.414	-44.911	-33.851	-24.514	-180.699
Fluxos Acumulados Actualizados	-4.742	-46.917	-86.331	-131.242	-165.094	-189.607	-370.306
Valor Actual Líquido (VAL)	-370.306						
Taxa Interna de Rentabilidade	N/A						
Pay Back period	7 Anos						

Na perspectiva do Projecto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow to Firm	-4.742	-44.328	-43.216	-52.641	-39.333	-26.480	-223.365
WACC	6,35%	0,29%				11,85%	11,85%
Factor de actualização	1	1,003	0,973	0,849	0,624	0,698	0,781
Fluxos actualizados	-4.742	-44.201	-44.399	-62.035	-63.011	-37.924	-286.001
Fluxos Acumulados Actualizados	-4.742	-48.943	-93.342	-155.377	-218.388	-256.312	-542.313
Valor Actual Líquido (VAL)	-542.313						
Taxa Interna de Rentabilidade	N/A						
Pay Back period	7 Anos						

No quadro supra, retirei o valor do WACC referente aos anos de 2014, 2015 e 2016 pois, à semelhança da análise anterior, reflectiam uma situação líquida negativa, conforme se verifica no Balanço Previsonal.

Balanço	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>						
Activo Não Corrente	1.817	1.133	450	100	0	0
<i>Activos fixos tangíveis</i>	1.150	800	450	100	0	0
<i>Activos Intangíveis</i>	667	333	0	0	0	0
Activo corrente	4.455	417	833	1.667	3.333	6.667
<i>Clientes</i>	167	417	833	1.667	3.333	6.667
<i>Caixa e depósitos bancários</i>	4.288	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.271</b>	<b>1.550</b>	<b>1.283</b>	<b>1.767</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
<i>Capital realizado</i>	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<i>Reservas</i>		-3.043	-52.212	-102.062	-165.502	-218.007
<i>Resultado líquido do período</i>	-3.043	-49.169	-49.850	-63.440	-52.505	-42.226
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-2.043</b>	<b>-51.212</b>	<b>-101.062</b>	<b>-164.502</b>	<b>-217.007</b>	<b>-259.233</b>
<b>PASSIVO</b>						
Passivo não corrente	0	0	0	0	0	0
<i>Financiamentos obtidos</i>	0	0	0	0	0	0
Passivo corrente	8.315	52.762	102.346	166.269	220.340	265.899
<i>Fornecedores</i>	149	461	475	489	504	519
<i>Estado e Outros Entes Públicos</i>	165	1.432	1.701	2.736	3.725	6.213
<i>Accionistas/sócios</i>	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<i>Financiamentos Obtidos</i>	0	42.869	92.169	155.043	208.111	251.167
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>8.315</b>	<b>52.762</b>	<b>102.346</b>	<b>166.269</b>	<b>220.340</b>	<b>265.899</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPR</b>	<b>6.271</b>	<b>1.550</b>	<b>1.284</b>	<b>1.767</b>	<b>3.334</b>	<b>6.666</b>

Demonstração de Resultados	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	1.626	4.065	8.130	16.260	32.520	65.041
Fornecimento e serviços externos	1.580	4.882	5.029	5.180	5.335	5.495
Gastos com o pessoal	2.436	44.839	46.184	63.937	65.855	85.195
EBITDA	-2.390	-45.656	-43.083	-52.857	-38.670	-25.649
Gastos/reversões de depreciação e amortização	683	683	683	350	100	0
EBIT (Resultado Operacional)	-3.073	-46.340	-43.766	-53.207	-38.770	-25.649
Juros e rendimentos similares obtidos	30	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	2.829	6.083	10.233	13.735	16.577
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-3.043	-49.169	-49.850	-63.440	-52.505	-42.226
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0	0
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-3.043	-49.169	-49.850	-63.440	-52.505	-42.226

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Return On Investment (ROI)	-49%	-3172%	-3884%	-3591%	-1575%	-633%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	149%	96%	49%	39%	24%	16%

INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	-33%	-3304%	-7875%	-9311%	-6510%	-3888%
Solvabilidade Total	75%	3%	1%	1%	2%	3%
Cobertura dos encargos financeiros		-1638%	-719%	-520%	-282%	-155%

INDICADORES ECONÓMICOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de Crescimento do Negócio		150%	100%	100%	100%	100%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-187%	-1210%	-613%	-390%	-161%	-65%

## ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Pelos valores apresentados podemos concluir que para ser viável este projecto necessita de um valor mínimo de donativos conforme o quadro infra (ver Anexo I.2 – Demonstração de Resultados).

	2013	2014	2015	2016	2017
Donativos	49.169	49.850	63.440	52.505	42.226

Estes valores foram calculados de uma forma simples, e de forma a que o Resultado Líquido da Geringo fosse o mais reduzido, para evitar a necessidade de financiamento externo.

Pela análise dos quadros apresentados com angariação de donativos e sem a referida angariação de donativos, e por ser uma organização sem fins lucrativos, estimamos que se consiga recuperar o investimento inicial em 6 ou 7 anos.

Os valores calculados para os diferentes indicadores de avaliação não são muito animadores com autonomia financeira negativa, com rentabilidade líquida sobre o rédito negativa, o ROI também apresenta valores negativos.

Com a angariação mínima de donativos para a viabilidade financeira deste projecto seria possível manter este projecto sem recorrer a financiamento externo.

E, neste caso, os valores dos principais indicadores de avaliação já seriam interessantes para apresentar a filantropos que estivessem interessados em investir num projecto social com estas características, tal como disposto nos seguintes quadros:

Cash-Flows	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-3.073	2.829	6.084	10.233	13.735	16.577
Depreciações e amortizações	683	683	683	350	100	0
	<b>-2.390</b>	<b>3.513</b>	<b>6.767</b>	<b>10.583</b>	<b>13.835</b>	<b>16.577</b>
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
<b>Fundo de Maneio</b>	<b>148</b>	<b>1.328</b>	<b>-133</b>	<b>216</b>	<b>-663</b>	<b>-830</b>
CASH FLOW de Exploração	-2.242	4.841	6.634	10.799	13.172	15.746
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-2.500	0	0	0	0	0
Free cash-flow	-4.742	4.841	6.634	10.799	13.172	15.746

Na perspectiva do Investidor	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow do Equity	-4.742	4.841	6.634	10.799	13.172	15.746	130.119
<i>Taxa de juro de activos sem risco</i>	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%	1,85%	1,91%
<i>Prémio de risco de mercado</i>	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<i>Taxa de Actualização</i>	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%	12,04%	12,10%
<i>Factor actualização</i>	1	1,118	1,251	1,4	1,568	1,756	1,969
Fluxos Actualizados	-4.742	4.330	5.304	7.714	8.402	8.965	66.084
Fluxos Acumulados Actualizados	-4.742	-412	4.891	12.605	21.007	29.972	96.056
Valor Actual Líquido (VAL)	96.056						
		2,09%	79,87%	115,81%	129,38%	135,07%	149,53%
Taxa Interna de Rentabilidade	149,53%						
Pay Back period	2 Anos						

Na perspectiva do Projecto	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Free Cash Flow to Firm	-4.742	4.841	6.634	10.799	13.172	15.746	132.827
WACC	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
<i>Factor de actualização</i>	1	1,116	1,247	1,394	1,558	1,743	1,949
Fluxos actualizados	-4.742	4.336	5.319	7.749	8.454	9.035	68.139
Fluxos Acumulados Actualizados	-4.742	-406	4.913	12.662	21.117	30.152	98.291
Valor Actual Líquido (VAL)	98.291						
		2,09%	79,87%	115,81%	129,38%	135,07%	149,77%
Taxa Interna de Rentabilidade	149,77%						
Pay Back period	2 Anos						

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Return On Investment (ROI)</i>	-49%	27%	36%	36%	32%	27%
<i>Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)</i>	149%	340%	88%	60%	45%	35%

INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Autonomia Financeira</i>	-33%	8%	41%	61%	72%	77%
<i>Solvabilidade Total</i>	75%	109%	169%	256%	357%	429%

INDICADORES ECONÓMICOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Taxa de Crescimento do Negócio</i>		150%	100%	100%	100%	100%
<i>Rentabilidade Líquida sobre o rédito</i>	-187%	71%	76%	64%	43%	26%

Com esta análise podemos constatar que a Geringo teria viabilidade desde o primeiro ano de actividade caso conseguisse angariar os valores supra referidos de donativos e conseguiria recuperar o investimento inicial ao fim de 2 anos.

## **XIV. CONCLUSÕES**

A existência de organizações sem fins lucrativos pode ser benéfica para a nossa sociedade, quando, por exemplo, se substituem ao Estado nas funções de assistência social e permitem que essa assistência seja alargada a um maior número de pessoas.

O objectivo deste projecto foi o de estudar e analisar a viabilidade da criação de uma entidade que presta serviços no terceiro sector em que o seu objectivo final não é o lucro, sendo o objectivo principal da Geringo prestar um serviço que torne a vida de cada cidadão melhor e evitar a tão famigerada exclusão social.

No ponto de vista financeiro este projecto só se torna viável se durante cada ano de actividade conseguir angariar fundos (donativos) suficientes que consigam cobrir todos os custos operacionais da organização. Sem estes fundos a organização não terá condições para actuar conforme se compromete.

No entanto, este projecto não se baseia apenas na análise financeira para que seja viável, a componente humana é também muito importante, aliás é a mais importante. As actividades e os serviços complementares que a Geringo se propõe a realizar estão directamente ligadas ao voluntariado e às parcerias com outras organizações. Sem esta componente a viabilidade da Geringo fica comprometida e poderá não ter o sucesso desejado.

### **LIMITAÇÕES AO ESTUDO**

Para a elaboração desta tese não me foi possível entrar em contacto com mais organizações e associações do terceiro sector, para além da Paróquia do Campo Grande, que me poderiam ter ajudado a completar alguma da informação sobre os cidadãos idosos e as suas necessidades, a clarificar alguns riscos do sector em si.

Não foi possível proceder à elaboração de questionários de forma a obter respostas válidas e coerentes para enriquecer este projecto com a descrição mais detalhada do cidadão sénior tipo e o estudante tipo, que procuram ou que poderiam estar interessados em participar neste projecto.

A minha inexperiência no terceiro sector também contribuiu para que este projecto pudesse ser melhorado, pois a definição dos pressupostos foi baseada numa experiência de trabalho num sector privado e em que o lucro é o objectivo base.

A projecção dos resultados para o futuro também é subjectiva já que não podemos prever com toda a certeza o que irá acontecer no futuro.

## XV. REFERÊNCIAS

- Andrade, A. M & Franco, R. C (2007). Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação
- Aguilar, Francis J. (1967). Scanning the Business Environment. New York, NY: Macmillan Co.
- Baber, W. R. & Daniel, P. L. & Roberts, A. A. (2002). Compensation to Managers of Charitable Organizations: An Empirical Study of the role os Accounting Measures of Program Activities. *The Accounting Review*, Vol. 77, No. 3, pp. 679-693
- Becker F. & Patterson V.(2005). Public: Private Partnerships: Balancing Financial Returns, Risks, and Roles of the Partners, *Public Performance & Management Review*, Vol. 29, No. 2 (Dec., 2005), pp. 125-144
- Cordeiro, René (2004). Estratégias – *O processo raciocínio estratégico em Portugal.*: Decision Process International
- Drucker, P. F. (1990). Managing The Non-Profit Organization.: Butterworth Heinemann
- Franco, R. C. & Sokolowski, S. W. & Hairel E. M. H. & Salamon L. M. (2008). O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão, Johns Hopkins University
- Oster, S. M. (1995). Strategic Management for Nonprofit Organizations. Oxford University Press
- Lindon, Denis & Lendrevie, Jaques & Lévy, Julien & Dionísio, Pedro & Rodrigues, Joaquim Vicente (2007). Mercator XXI – *Teoria e Prática do Marketing.*: Dom Quixote
- Nunes, Francisco et al (2001). O terceiro sector em Portugal: Instituto António Sérgio do sector Cooperativo
- Porter, M. E. (1979). How competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review March/April 1979
- Ribeiro, Abel Maia, (2001) O conceito de terceiro sector. [Em Linha]; [Cons.28 Fevereiro 2004. Disponível em <http://luisjacob.planetaclix.pt/economiasocial.htm>
- Robert, Michel & Racine, Bernard (2001). Estratégias-e – Pura & Simples.: Decision Process International
- Salamon, L. e Anheier, H. (1992). In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definitions. *Voluntas* 3(2): 125-151
- Seok-Eun K. (2005). Balancing Competing Accountability Requirements: Challenges in Performance Improvement of the Nonprofit Human Services Agency, *Public Performance & Management Review* Vol. 29, No. 2, pp. 145-163
- West E. G.(1989). Nonprofit Organizations: Revised Theory and New Evidence, *Public Choice* Vol. 63, No. 2 (1989), pp. 165-174
- Wheelen, Thomas L. & Hunguer, J. David (2010). Strategic Management and Business Policy – *Achieving Sustainability.*: Prentice Hall

### **Teses**

Caetano, P. N. T. (2011), Business Plan for a not-for profit organization in long-term unemployment. Tese de mestrado em Gestão, ISCTE Business School

Monteiro, A. S. (2010) As organizações sem fins lucrativos e a estratégia de uma organização patronal sem fins lucrativos na economia local. Um estudo de caso: ACISCP (Associação Comercial, Industrial e de Serviços do Concelho de Peniche)

Ramos, A. F. (2004), Gestão estratégica de uma organização sem fins lucrativos. Estudo de caso: Movimento de Apoio de Pais e Amigos ao Diminuído Intelectual da Póvoa do Varzim. Tese de mestrado em Ciências do Desporto, Universidade do Porto, Faculdade de Ciências do Desporto de Educação Física

Teixeira, L. M. F. Solidão, Depressão e Qualidade de vida em idosos: Um estudo avaliativo exploratório e implementação-piloto de um programa de intervenção. Tese de mestrado integrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, faculdade de Psicologia

### **Outras Publicações**

Rebelo, M. G. & Afonso, T. M. (Março 2012) As dez principais medidas da proposta de lei de alteração do regime do arrendamento urbano, Vida Imobiliária – Especial Guia da Promoção Imobiliária

Mais de um milhão de duzentos mil idosos vivem sós ou em companhia de outros idosos, Destaque – Informação à comunicação social – INE, 3 de Fevereiro de 2012

Censos 2011 – Resultados Provisórios, Destaque – Informação à comunicação social – INE, 7 de Dezembro de 2011

Nos próximos vinte e cinco anos o número de idosos poderá mais do que duplicar o número de jovens, Destaque – Informação à comunicação social – INE, 27 de Setembro de 2007

Decréscimo e envelhecimento da população até 2050, Destaque – Informação à comunicação social – INE, 31 de Março de 2004

Martins, S. C. & Rauritti, R. & Costa, A. F. (2005). Condições socioeconómicas dos estudantes do ensino superior em Portugal.: Direcção Geral do Ensino Superior  
Censos 2011 – Resultados Provisórios (2011), INE

### **Websites Utilizados**

[www.ine.pt](http://www.ine.pt)

[www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)

[www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

<http://www2.seg-social.pt/left.asp?03.06.18> – Acção Social – Programa Conforto Habitacional Para Pessoas Idosas (PCHI)

<http://balancedscorecard.blogspot.pt/2006/06/mapas-da-estrategia-para-organizaes-sem.html> - Mapas de estratégia para organizações sem fins lucrativos

[http://www.es.e.ualg.pt/gerontologia/jacinto/include/x\\_navbar.htm](http://www.es.e.ualg.pt/gerontologia/jacinto/include/x_navbar.htm) - A solidão na terceira idade

<http://www.cajp2cbr.org/> - Projecto Lado a Lado

[http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content\\_id=1655825](http://www.jn.pt/Common/print.aspx?content_id=1655825) – Idosos em isolamento têm pobreza agravada

<http://www.odespertar.com/journal/index.php> - Jovens estudantes ajudam idosos a combater a solidão em troca de alojamento

## XVI. ANEXOS

### Anexo I – Plano Financeiro com angariação de donativos (estimados)

#### Anexo I.1 – Fundo de Maneio

##### Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes	167	417	833	1.667	3.333	6.667
Inventários						
Estado						
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>417</b>	<b>833</b>	<b>1.667</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	149	461	475	489	504	519
Estado	165	1.432	1.701	2.736	3.725	6.213
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>1.893</b>	<b>2.177</b>	<b>3.226</b>	<b>4.229</b>	<b>6.732</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-148</b>	<b>-1.476</b>	<b>-1.343</b>	<b>-1.559</b>	<b>-896</b>	<b>-66</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-148</b>	<b>-1.328</b>	<b>133</b>	<b>-216</b>	<b>663</b>	<b>830</b>

#### Anexo I.2 – Demonstração de Resultados

##### Demonstração de Resultados Previsional

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	1.626	4.065	8.130	16.260	32.520	65.041
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	1.580	4.882	5.029	5.180	5.335	5.495
Gastos com o pessoal	2.436	44.839	46.184	63.937	65.855	85.195
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos		5.000	15.000	40.000	60.000	80.000
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-2.390</b>	<b>-40.656</b>	<b>-28.083</b>	<b>-12.857</b>	<b>21.330</b>	<b>54.351</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	683	683	683	350	100	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-3.073</b>	<b>-41.340</b>	<b>-28.766</b>	<b>-13.207</b>	<b>21.230</b>	<b>54.351</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	30					
Juros e gastos similares suportados		2.476	4.645	5.866	4.821	1.379
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-3.043</b>	<b>-43.816</b>	<b>-33.411</b>	<b>-19.073</b>	<b>16.410</b>	<b>52.971</b>
Imposto sobre o rendimento do período						
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-3.043</b>	<b>-43.816</b>	<b>-33.411</b>	<b>-19.073</b>	<b>16.410</b>	<b>52.971</b>

Anexo I.3 – Balanço

**Balanço Previsional**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>1.817</b>	<b>1.133</b>	<b>450</b>	<b>100</b>		
Activos fixos tangíveis	1.150	800	450	100		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	667	333				
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>4.455</b>	<b>417</b>	<b>833</b>	<b>1.667</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
Inventários						
Clientes	167	417	833	1.667	3.333	6.667
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	4.288					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.271</b>	<b>1.550</b>	<b>1.283</b>	<b>1.767</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-3.043	-46.859	-80.270	-99.344	-82.934
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-3.043	-43.816	-33.411	-19.073	16.410	52.971
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-2.043</b>	<b>-45.859</b>	<b>-79.270</b>	<b>-98.344</b>	<b>-81.934</b>	<b>-28.962</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>8.315</b>	<b>47.409</b>	<b>80.554</b>	<b>100.111</b>	<b>85.267</b>	<b>35.629</b>
Fornecedores	149	461	475	489	504	519
Estado e Outros Entes Públicos	165	1.432	1.701	2.736	3.725	6.213
Accionistas/sócios	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Financiamentos Obtidos		37.516	70.377	88.885	73.038	20.897
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>8.315</b>	<b>47.409</b>	<b>80.554</b>	<b>100.111</b>	<b>85.267</b>	<b>35.629</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>6.271</b>	<b>1.550</b>	<b>1.283</b>	<b>1.767</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>

Anexo I.4 – Cash-Flows

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-3.073	-41.340	-28.766	-13.207	21.230	54.351
Depreciações e amortizações	683	683	683	350	100	
Provisões do exercício						
	<b>-2.390</b>	<b>-40.656</b>	<b>-28.083</b>	<b>-12.857</b>	<b>21.330</b>	<b>54.351</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	148	1.328	-133	216	-663	-830
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-2.242</b>	<b>-39.328</b>	<b>-28.216</b>	<b>-12.641</b>	<b>20.667</b>	<b>53.520</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-2.500					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-4.742</b>	<b>-39.328</b>	<b>-28.216</b>	<b>-12.641</b>	<b>20.667</b>	<b>53.520</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-4.742</b>	<b>-44.070</b>	<b>-72.286</b>	<b>-84.927</b>	<b>-64.260</b>	<b>-10.740</b>

Anexo I.5 – Plano de financiamento

Plano de Financiamento

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-2.390	-40.656	-28.083	-12.857	21.330	54.351
Capital Social (entrada de fundos)	1.000					
Outros instrumentos de capital	8.000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	148	1.328		216		
Proveitos Financeiros	30					
<b>Total das Origens</b>	<b>6.788</b>	<b>-39.328</b>	<b>-28.083</b>	<b>-12.641</b>	<b>21.330</b>	<b>54.351</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	2.500					
Inv Fundo de Maneio			133		663	830
Imposto sobre os Lucros						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros		2.476	4.645	5.866	4.821	1.379
<b>Total das Aplicações</b>	<b>2.500</b>	<b>2.476</b>	<b>4.778</b>	<b>5.866</b>	<b>5.484</b>	<b>2.209</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>4.288</b>	<b>-41.804</b>	<b>-32.861</b>	<b>-18.508</b>	<b>15.847</b>	<b>52.141</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>4.288</b>	<b>-37.516</b>	<b>-70.377</b>	<b>-88.885</b>	<b>-73.038</b>	<b>-20.897</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>4.288</b>	<b>-37.516</b>	<b>-70.377</b>	<b>-88.885</b>	<b>-73.038</b>	<b>-20.897</b>
<b>Soma Controlo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Anexo I.6 – Indicadores

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de Crescimento do Negócio		150%	100%	100%	100%	100%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-187%	-1078%	-411%	-117%	50%	81%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Return On Investment (ROI)	-49%	-2827%	-2603%	-1080%	492%	795%
Rendibilidade do Activo	-49%	-2667%	-2242%	-748%	637%	815%
Rotação do Activo	26%	262%	634%	920%	976%	976%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	149%	96%	42%	19%	-20%	-183%
INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	-33%	-2959%	-6177%	-5567%	-2458%	-434%
Solvabilidade Total	75%	3%	2%	2%	4%	19%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	-1670%	-619%	-225%	440%	3941%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez Corrente	0,54	0,01	0,01	0,02	0,04	0,19
Liquidez Reduzida	0,54	0,01	0,01	0,02	0,04	0,19
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Margem Bruta	46	-817	3.101	11.081	27.185	59.546
Grau de Alavanca Operacional	-1%	2%	-11%	-84%	128%	110%
Grau de Alavanca Financeira	101%	94%	86%	69%	129%	103%

Anexo II – Plano Financeiro sem angariação de donativos

Anexo II.1 – Fundo de Maneio

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes	167	417	833	1.667	3.333	6.667
Inventários						
Estado						
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>417</b>	<b>833</b>	<b>1.667</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	149	461	475	489	504	519
Estado	165	1.432	1.701	2.736	3.725	6.213
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>1.893</b>	<b>2.177</b>	<b>3.226</b>	<b>4.229</b>	<b>6.732</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-148</b>	<b>-1.476</b>	<b>-1.343</b>	<b>-1.559</b>	<b>-896</b>	<b>-66</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-148</b>	<b>-1.328</b>	<b>133</b>	<b>-216</b>	<b>663</b>	<b>830</b>

Anexo II.2 – Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados Previsional

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	1.626	4.065	8.130	16.260	32.520	65.041
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	1.580	4.882	5.029	5.180	5.335	5.495
Gastos com o pessoal	2.436	44.839	46.184	63.937	65.855	85.195
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-2.390</b>	<b>-45.656</b>	<b>-43.083</b>	<b>-52.857</b>	<b>-38.670</b>	<b>-25.649</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	683	683	683	350	100	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-3.073</b>	<b>-46.340</b>	<b>-43.766</b>	<b>-53.207</b>	<b>-38.770</b>	<b>-25.649</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	30					
Juros e gastos similares suportados		2.829	6.083	10.233	13.735	16.577
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-3.043</b>	<b>-49.169</b>	<b>-49.850</b>	<b>-63.440</b>	<b>-52.505</b>	<b>-42.226</b>
Imposto sobre o rendimento do período						
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-3.043</b>	<b>-49.169</b>	<b>-49.850</b>	<b>-63.440</b>	<b>-52.505</b>	<b>-42.226</b>

Anexo II.3 – Balanço

**Balanço Previsional**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>1.817</b>	<b>1.133</b>	<b>450</b>	<b>100</b>		
Activos fixos tangíveis	1.150	800	450	100		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	667	333				
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>4.455</b>	<b>417</b>	<b>833</b>	<b>1.667</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
Inventários						
Clientes	167	417	833	1.667	3.333	6.667
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	4.288					
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.271</b>	<b>1.550</b>	<b>1.283</b>	<b>1.767</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-3.043	-52.212	-102.062	-165.502	-218.007
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-3.043	-49.169	-49.850	-63.440	-52.505	-42.226
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-2.043</b>	<b>-51.212</b>	<b>-101.062</b>	<b>-164.502</b>	<b>-217.007</b>	<b>-259.233</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>8.315</b>	<b>52.762</b>	<b>102.346</b>	<b>166.269</b>	<b>220.340</b>	<b>265.899</b>
Fornecedores	149	461	475	489	504	519
Estado e Outros Entes Públicos	165	1.432	1.701	2.736	3.725	6.213
Accionistas/sócios	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Financiamentos Obtidos		42.869	92.169	155.043	208.111	251.167
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>8.315</b>	<b>52.762</b>	<b>102.346</b>	<b>166.269</b>	<b>220.340</b>	<b>265.899</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>6.271</b>	<b>1.550</b>	<b>1.284</b>	<b>1.767</b>	<b>3.334</b>	<b>6.666</b>

Anexo II.4 – Cash-flows

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-3.073	-46.340	-43.766	-53.207	-38.770	-25.649
Depreciações e amortizações	683	683	683	350	100	
Provisões do exercício						
	<b>-2.390</b>	<b>-45.656</b>	<b>-43.083</b>	<b>-52.857</b>	<b>-38.670</b>	<b>-25.649</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	148	1.328	-133	216	-663	-830
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-2.242</b>	<b>-44.328</b>	<b>-43.216</b>	<b>-52.641</b>	<b>-39.333</b>	<b>-26.480</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-2.500					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-4.742</b>	<b>-44.328</b>	<b>-43.216</b>	<b>-52.641</b>	<b>-39.333</b>	<b>-26.480</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-4.742</b>	<b>-49.070</b>	<b>-92.286</b>	<b>-144.927</b>	<b>-184.260</b>	<b>-210.740</b>

Anexo II.5 – Plano de financiamento

Plano de Financiamento

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-2.390	-45.656	-43.083	-52.857	-38.670	-25.649
Capital Social (entrada de fundos)	1.000					
Outros instrumentos de capital	8.000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	148	1.328		216		
Proveitos Financeiros	30					
<b>Total das Origens</b>	<b>6.788</b>	<b>-44.328</b>	<b>-43.083</b>	<b>-52.641</b>	<b>-38.670</b>	<b>-25.649</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	2.500					
Inv Fundo de Maneio			133		663	830
Imposto sobre os Lucros						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros		2.829	6.083	10.233	13.735	16.577
<b>Total das Aplicações</b>	<b>2.500</b>	<b>2.829</b>	<b>6.216</b>	<b>10.233</b>	<b>14.398</b>	<b>17.407</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>4.288</b>	<b>-47.157</b>	<b>-49.299</b>	<b>-62.874</b>	<b>-53.068</b>	<b>-43.057</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>4.288</b>	<b>-42.869</b>	<b>-92.169</b>	<b>-155.043</b>	<b>-208.111</b>	<b>-251.167</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>4.288</b>	<b>-42.869</b>	<b>-92.169</b>	<b>-155.043</b>	<b>-208.111</b>	<b>-251.167</b>
<b>Soma Controlo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Anexo II.6 – Indicadores

### Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de Crescimento do Negócio		150%	100%	100%	100%	100%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-187%	-1210%	-613%	-390%	-161%	-65%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Return On Investment (ROI)	-49%	-3172%	-3884%	-3591%	-1575%	-633%
Rendibilidade do Activo	-49%	-2990%	-3410%	-3012%	-1163%	-385%
Rotação do Activo	26%	262%	634%	920%	976%	976%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	149%	96%	49%	39%	24%	16%
INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	-33%	-3304%	-7875%	-9311%	-6510%	-3888%
Solvabilidade Total	75%	3%	1%	1%	2%	3%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	-1638%	-719%	-520%	-282%	-155%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez Corrente	0,54	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
Liquidez Reduzida	0,54	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Margem Bruta	46	-817	3.101	11.081	27.185	59.546
Grau de Alavanca Operacional	-1%	2%	-7%	-21%	-70%	-232%
Grau de Alavanca Financeira	101%	94%	88%	84%	74%	61%

## Anexo III – Plano Financeiro com angariação mínima de donativos para a viabilidade da Geringo

### Anexo III.1 – Fundo de Maneio

#### Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria						
Clientes	167	417	833	1.667	3.333	6.667
Inventários						
Estado						
<b>TOTAL</b>	<b>167</b>	<b>417</b>	<b>833</b>	<b>1.667</b>	<b>3.333</b>	<b>6.667</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	149	461	475	489	504	519
Estado	165	1.432	1.701	2.736	3.725	6.213
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>1.893</b>	<b>2.177</b>	<b>3.226</b>	<b>4.229</b>	<b>6.732</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-148</b>	<b>-1.476</b>	<b>-1.343</b>	<b>-1.559</b>	<b>-896</b>	<b>-66</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-148</b>	<b>-1.328</b>	<b>133</b>	<b>-216</b>	<b>663</b>	<b>830</b>

Anexo III.2 – Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados Previsional

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vendas e serviços prestados	1.626	4.065	8.130	16.260	32.520	65.041
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	1.580	4.882	5.029	5.180	5.335	5.495
Gastos com o pessoal	2.436	44.839	46.184	63.937	65.855	85.195
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos		49.169	49.850	63.440	52.505	42.226
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-2.390</b>	<b>3.513</b>	<b>6.767</b>	<b>10.583</b>	<b>13.835</b>	<b>16.577</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	683	683	683	350	100	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-3.073</b>	<b>2.829</b>	<b>6.084</b>	<b>10.233</b>	<b>13.735</b>	<b>16.577</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	30	64	112	188	283	396
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-3.043</b>	<b>2.894</b>	<b>6.195</b>	<b>10.422</b>	<b>14.018</b>	<b>16.972</b>
Imposto sobre o rendimento do período						
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-3.043</b>	<b>2.894</b>	<b>6.195</b>	<b>10.422</b>	<b>14.018</b>	<b>16.972</b>

Anexo III.3 – Balanço

Balanço Previsional

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>1.817</b>	<b>1.133</b>	<b>450</b>	<b>100</b>		
Activos fixos tangíveis	1.150	800	450	100		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	667	333				
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>4.455</b>	<b>9.610</b>	<b>16.772</b>	<b>28.593</b>	<b>43.714</b>	<b>63.190</b>
Inventários						
Clientes	167	417	833	1.667	3.333	6.667
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	4.288	9.193	15.939	26.926	40.381	56.523
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>6.271</b>	<b>10.743</b>	<b>17.222</b>	<b>28.693</b>	<b>43.714</b>	<b>63.190</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-3.043	-150	6.045	16.467	30.485
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-3.043	2.894	6.195	10.422	14.018	16.972
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>-2.043</b>	<b>850</b>	<b>7.045</b>	<b>17.467</b>	<b>31.485</b>	<b>48.457</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>8.315</b>	<b>9.893</b>	<b>10.177</b>	<b>11.226</b>	<b>12.229</b>	<b>14.732</b>
Fornecedores	149	461	475	489	504	519
Estado e Outros Entes Públicos	165	1.432	1.701	2.736	3.725	6.213
Accionistas/sócios	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>8.315</b>	<b>9.893</b>	<b>10.177</b>	<b>11.226</b>	<b>12.229</b>	<b>14.732</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>6.271</b>	<b>10.743</b>	<b>17.222</b>	<b>28.693</b>	<b>43.714</b>	<b>63.190</b>

Anexo III.4 – Cash-Flows

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-3.073	2.829	6.084	10.233	13.735	16.577
Depreciações e amortizações	683	683	683	350	100	
Provisões do exercício						
	<b>-2.390</b>	<b>3.513</b>	<b>6.767</b>	<b>10.583</b>	<b>13.835</b>	<b>16.577</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	148	1.328	-133	216	-663	-830
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-2.242</b>	<b>4.841</b>	<b>6.634</b>	<b>10.799</b>	<b>13.172</b>	<b>15.746</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-2.500					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-4.742</b>	<b>4.841</b>	<b>6.634</b>	<b>10.799</b>	<b>13.172</b>	<b>15.746</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-4.742</b>	<b>99</b>	<b>6.733</b>	<b>17.532</b>	<b>30.704</b>	<b>46.450</b>

Anexo III.5 – Plano de financiamento

Plano de Financiamento

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-2.390	3.513	6.767	10.583	13.835	16.577
Capital Social (entrada de fundos)	1.000					
Outros instrumentos de capital	8.000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	148	1.328		216		
Proveitos Financeiros	30	64	112	188	283	396
<b>Total das Origens</b>	<b>6.788</b>	<b>4.905</b>	<b>6.879</b>	<b>10.987</b>	<b>14.118</b>	<b>16.972</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	2.500					
Inv Fundo de Maneio			133		663	830
Imposto sobre os Lucros						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
<b>Total das Aplicações</b>	<b>2.500</b>		<b>133</b>		<b>663</b>	<b>830</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>4.288</b>	<b>4.905</b>	<b>6.745</b>	<b>10.987</b>	<b>13.455</b>	<b>16.142</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>4.288</b>	<b>9.193</b>	<b>15.939</b>	<b>26.926</b>	<b>40.381</b>	<b>56.523</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>4.288</b>	<b>9.193</b>	<b>15.939</b>	<b>26.926</b>	<b>40.381</b>	<b>56.523</b>
<b>Soma Controlo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Anexo III.6 – Indicadores

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Taxa de Crescimento do Negócio		150%	100%	100%	100%	100%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-187%	71%	76%	64%	43%	26%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Return On Investment (ROI)	-49%	27%	36%	36%	32%	27%
Rendibilidade do Activo	-49%	26%	35%	36%	31%	26%
Rotação do Activo	26%	38%	47%	57%	74%	103%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	149%	340%	88%	60%	45%	35%

INDICADORES FINANCEIROS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Autonomia Financeira	-33%	8%	41%	61%	72%	77%
Solvabilidade Total	75%	109%	169%	256%	357%	429%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez Corrente	0,54	0,97	1,65	2,55	3,57	4,29
Liquidez Reduzida	0,54	0,97	1,65	2,55	3,57	4,29

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Margem Bruta	46	-817	3.101	11.081	27.185	59.546
Grau de Alavanca Operacional	-1%	-29%	51%	108%	198%	359%
Grau de Alavanca Financeira	101%	98%	98%	98%	98%	98%

## Anexo IV – Pressupostos Plano de Negócios IAPMEI



Empresa: Geringo

## Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2012	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	21,25%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	10,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	18,00%	
Taxa de IRC	0,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,60%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> R(Tx actualização) = Rf + pº
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	10,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	

\* Rendimento esperado de mercado

## Métodos de avaliação considerados:

## Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

## Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE – do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.