

**PLANO DE NEGÓCIOS “VIVER COM CONFORTO”
EMPRESA DE SERVIÇOS DOMICILIÁRIOS DIRECCIONADOS
PARA A TERCEIRA IDADE**

Daniela Cristina Gil Marinheiro

Dissertação de Mestrado
em Gestão Empresarial

Orientador:
Prof. Doutor José Paulo Afonso Esperança, Professor Catedrático de Finanças
Departamento de Finanças

Abril 2013

**PLANO DE NEGÓCIOS “VIVER COM CONFORTO”
EMPRESA DE SERVIÇOS DOMICILIÁRIOS DIRECCIONADOS
PARA A TERCEIRA IDADE**

Daniela Cristina Gil Marinheiro

Dissertação de Mestrado
em Gestão Empresarial

Orientador:
Prof. Doutor José Paulo Afonso Esperança, Professor Catedrático de Finanças
Departamento de Finanças

Abril 2013

DEDICATÓRIA

À minha mãe, pelo apoio e incentivo

Ao Miguel, pela perseverança e compreensão

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar ao meu orientador, Professor José Paulo Esperança, muito obrigada, por ter aceite orientar este trabalho e pelo incansável apoio e motivação prestados ao longo do mesmo.

O meu sincero agradecimento por todo o seu envolvimento, disponibilidade e motivação nos últimos tempos. Sem a sua atitude crítica, competências e conselhos, certamente este projecto seria menos rico e interessante.

Agradeço particularmente ao Professor José Crespo de Carvalho, coordenador do curso de Gestão do INDEG, por toda a disponibilidade demonstrada, interesse e dedicação. Tendo contribuído de forma activa com sugestões e orientações.

À Professora Isabel Lourenço deixo aqui um especial agradecimento, pois sem a sua preciosa ajuda este percurso teria sido deveras mais árduo.

Obrigada a Miguel Bernardino pela sua paciência, suporte e compreensão ao longo de todo este caminho.

Gostaria ainda de agradecer a todos os amigos e colegas de Mestrado que nas mais diversas formas cooperaram para o desenvolvimento do projecto, partilhando e/ou trocando ideias, conceitos e opiniões.

Aos meus colegas de trabalho muito obrigada, pelo apoio, motivação, disponibilidade e flexibilidade laboral, que possibilitaram o meu crescimento pessoal, profissional e académico.

Na impossibilidade de mencionar todos os que de alguma forma apoiaram e incentivaram a realização desta árdua tarefa, partilhando conhecimentos e experiências, deixo aos omissos os meus maiores agradecimentos.

RESUMO

A presente Dissertação de Mestrado consiste na elaboração de um plano de negócios e tem como objectivo analisar a viabilidade da abertura de uma nova empresa localizada em Queijas, onde serão prestados serviços domiciliários. Estes serviços serão direccionados para a terceira idade, ou seja, a empresa dedicar-se-á em exclusivo aos idosos.

O envelhecimento da população Portuguesa, uma esperança de vida crescente, uma economia frágil, aliados a uma elevada expectativa quanto aos serviços a idosos, levará inevitavelmente a um aumento da procura de serviços nesta área, que terão de ser de um modo ou de outro suportados pelo estado e pelos cidadãos.

Com este quadro de envelhecimento da população e de elevadas expectativas, o consumo deste tipo de solução, deverá continuar a aumentar significativamente nas próximas décadas, pois devido aos constrangimentos económicos para pagar uma instituição ou devido à falta de estímulo por parte do idoso para sair da sua própria casa, o consumo deverá aumentar fundamentalmente nos serviços prestados ao domicílio.

É desejável que Portugal reconheça a importância estratégica deste tipo de empresas, que permitem ao idoso qualidade de vida, bem-estar e conforto sem deixar a sua própria casa. Para além de que, a abertura de novas empresas, gera investimento, cria emprego qualificado e riqueza para o país.

Palavras-Chave: Idosos, Solidão, Empreendedorismo, Plano de Negócio

Classificação JEL: Plano de Negócios J16, Novas Empresas M13

ABSTRACT

The present Master Dissertation consists in the elaboration of a plan business plan and has the objective of analysing the viability of the opening of a new enterprise located in Queijas, where services will be rendered at domiciles. These services will be directed to the elderly (aged) people, that is to say, the enterprise will dedicate its services exclusively to the aged.

The aging of the Portuguese population, an increased life expectancy, a fragile economy, allied to a high expectancy as for the services to the aged will lead inevitably to an increased demand in this area, which will have to be in one way or other provided for by the state and by the citizens.

With this aging picture of the population and high expectancies, the consumption of this type of solution, will go on increasing significantly in the coming decades, for due to the economic constraints for paying for an old age home or due to the lack of incentive on the part of the aged to leave his own house, the use will fundamentally increase in the services rendered at homes.

It is desirable that Portugal recognize the strategic importance of this type of undertakings, which permit and allow quality of life to the aged, well-being and comfort without having to leave his own house. Besides, with the opening of new ventures, investment will be generated, qualified jobs created and wealth for the nation.

Key-Words: Aged, Loneliness, Entrepreneurship, Business Plan

JEL Classification: Business Plan J16, Startups M13

SIGLAS E ABREVIATURAS

ALI – Associação Apoio Domiciliário de Lares e Casas de Repouso de Idosos

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

DGS – Direcção Geral de Saúde

DNC – Direcção de Negociação e Compras

EDP – Energias de Portugal

FMI – Fundo Monetário Internacional

FMN – Fundo de Maneio Necessário

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*

HACCP – *Hazard Analysis Critical Control Points* - Sistema de Higiene e Segurança Alimentar

IAS – Indexante dos Apoios Sociais

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

INDEG – Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPC – Índice de Preços no Consumidor

ISCTE – Instituto das Ciências do Trabalho e da Empresa

IUL – Instituto Universitário de Lisboa

OMS – Organização Mundial de Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequenas e Médias Empresas

ROI – *Return on Investment*

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SMP – Serviço Médico Permanente

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

TIR - Taxa Interna de Rentabilidade

VAL - Valor Actual Líquido

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO	III
ABSTRACT	IV
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	V

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. O Aumento da População Idosa	3
2.2. Processo de Envelhecimento	3
2.2.1.A Solidão nos Idosos.....	4
2.2.2.A Depressão nos Idosos	4
2.2.3.Funcionalidade	5
2.3. Promoção da Saúde nos Idosos	5
2.4. Como Cuidar dos Idosos	6
2.5. A Importância do Sector para a Terceira Idade.....	7
2.6. Serviços Prestados no Mercado Nacional e Internacional	8
2.7. Desafios e Tendências	9
2.8. Empreendedorismo.....	9
2.9. Desenvolver um Plano de Negócios para uma Nova Empresa	12
2.10. Estratégia	12
2.11. Quadro de Referência.....	14
CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIOS	15
3.1. Identificação do Promotor	15
3.2. Identificação do Projecto.....	15
3.3. Análise de Mercado.....	17
3.3.1.Análise da Envolvente.....	17
3.3.2.Envolvente Mediata.....	18
3.3.3.Envolvente Imediata.....	23
3.4. Análise Interna	27
3.4.1.7 S’s Mckinsey	27
3.4.2.Formulação da Estratégia	30
3.5. Análise Competitiva.....	30
3.5.1.Análise Swot	31
3.5.2.Análise da Concorrência – 7 P’s	32
3.6. Objectivos do Plano	34
3.7. Estratégia de Desenvolvimento	35
3.8. Definição das Políticas de Implementação.....	38

3.8.1. Conceito & Marca	38
3.8.2. Segmentação.....	39
3.8.3. Posicionamento	40
3.8.4. Marketing-Mix	40
3.8.5. Estratégia Tecnológica	51
3.8.6. Estratégia Organizacional	51
3.8.7. Estratégia Financeira	55
3.9. Requisitos para a Implementação.....	55
CAPÍTULO IV – PLANO FINANCEIRO.....	58
4.1. Pressupostos Gerais.....	58
4.2. Volume de Negócios	59
4.3. Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas.....	60
4.4. Fornecimentos e Serviços Externos	61
4.5. Gastos com Pessoal	61
4.6. Investimento em Fundo de Maneio Necessário	62
4.7. Plano de Financiamento	62
4.8. Investimento	62
4.9. Financiamento	63
4.10. Demonstração de Resultados Previsional	63
4.11. Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais.....	64
4.12. Balanço Previsional.....	64
4.13. Principais Indicadores	64
4.14. Avaliação do Projecto	67
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	78
Anexo I – Dados Estatísticos INE.....	79
Anexo II – Análise da Indústria (Modelo das 5 Forças de Porter).....	84
Anexo III – ACES-Oeiras	86
Anexo IV – Preços Concorrência.....	88
Anexo V – Preços “Viver com Conforto”.....	94
Anexo VI – Quantidades Estimadas para Venda	95
Anexo VII – Volume de Negócios.....	96
Anexo VIII – Mapa de Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	97
Anexo IX – Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos.....	98
Anexo X – Gastos com Pessoal.....	98
Anexo XI – Mapa de Investimento em Fundo de Maneio Necessário.....	100
Anexo XII – Plano de Financiamento	100
Anexo XIII – Mapa de Investimento.....	101
Anexo XIV – Mapa de Aquisições e Despesas Iniciais	102
Anexo XV – Mapa de Financiamento.....	103

Anexo XVI – Demonstração de Resultados Previsional.....	103
Anexo XVII – Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais.....	104
Anexo XVIII – Balanço Previsional	105
Anexo XIX – Principais Indicadores	106
Anexo XX – Avaliação do Projecto.....	107

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz SWOT	31
Tabela 2 – Matriz 7 P’s	32
Tabela 3 – Segmentação de Mercado da “Viver com Conforto”	39
Tabela 4 - Quantidades Estimadas	59
Tabela 5 - Preços Unitários	60
Tabela 6 - Previsão Volume de Negócios	60
Tabela 7 - Cenários Possíveis.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Índice de Dependência Total por NUTS II em 2011	21
Gráfico 2 – Índice de Envelhecimento por NUTS II em 2011.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceptual.....	14
Figura 2 – Localização Empresa “Viver com Conforto”	17
Figura 3 – Modelo PEST.....	18
Figura 4 – Modelo das 5 Forças de Porter	23
Figura 5 – Mckinsey 7 S’s.....	27
Figura 6 – Processo Distribuição “Viver com Conforto”	47
Figura 7 – Plano de Comunicação.....	50
Figura 8 – Organigrama da “Viver com Conforto”.....	52

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A presente Dissertação de Mestrado aborda o tema da população idosa e das várias dificuldades que lhes estão inerentes e por isso, a consequente necessidade de cuidados por parte deste grupo de pessoas, de modo a viverem com algum conforto e qualidade de vida.

Assim, com o envelhecimento da população, uma esperança de vida crescente, uma economia frágil, associados a uma elevada expectativa quanto aos serviços a idosos, será inevitável o aumento da procura de serviços nesta área, a qual deverá continuar a aumentar significativamente nas próximas décadas, pois devido aos constrangimentos económicos para pagar uma instituição ou à falta de estímulo por parte do idoso para sair de casa, o consumo aumentará, fundamentalmente nos serviços prestados ao domicílio.

O envelhecimento da população constitui por isso uma oportunidade de mercado para muitas empresas, que concentram esforços no desenvolvimento de produtos orientados especificamente para este segmento de mercado, uma vez que o crescimento da população pertencente a esta faixa etária abre oportunidades em várias frentes, entre elas a oferta de serviços domiciliários.

Surge assim a oportunidade de negócio, a criação de uma empresa prestadora de serviços domiciliários direccionados à terceira idade. Contudo, é necessário o desenvolvimento de um plano de negócios para o efeito, o qual, tem como objectivo estudar a viabilidade da criação de uma empresa, que se dedicará em exclusivo a prestar serviços à população idosa, residente na zona de Queijas e arredores.

O plano de negócios é considerado como a principal ferramenta de gestão para qualquer empreendedor e fundamental para a abertura de qualquer empresa, visto compreender a descrição presente e futura do negócio. O plano de negócios deve definir o caminho a seguir de modo a sistematizar, planear, orçamentar e reflectir sobre a oportunidade de negócio.

Neste contexto, é objectivo desta dissertação abordar toda a envolvente relacionada com a população idosa e proceder à elaboração de um plano de negócios, seguindo todas as etapas fundamentais para a sua correcta e eficaz execução, de modo a garantir o sucesso da nova empresa. Para o efeito, pretende-se recolher a informação necessária e avaliar de forma

preliminar a viabilidade do projecto de modo a compreender qual o impacto da sua implementação.

Para atingir o objectivo geral é necessário cumprir alguns objectivos mais específicos:

- Avaliação do actual panorama do sector na região de Queijas;
- Análise da população residente na zona (potenciais clientes);
- Identificação das necessidades latentes;
- Avaliação de sentimentos face à não institucionalização versus à institucionalização;
- Avaliação dos conhecimentos acerca dos serviços prestados por este tipo de empresas.

Em termos estruturais, a presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro consiste numa breve introdução de forma a enquadrar o projecto em estudo, seguido do segundo que concentra a revisão da literatura referente à população idosa e toda a problemática em seu redor. É parte integrante deste capítulo, a análise das dificuldades vividas pelos idosos, problemas associados à velhice, bem como as suas vertentes e aspectos relacionados. O segundo capítulo contempla ainda uma breve análise ao empreendedorismo em Portugal, como elaborar um plano de negócios e por último uma breve reflexão sobre estratégia.

O terceiro capítulo engloba toda a temática relativa ao projecto, no que respeita ao plano de negócios propriamente dito. Inicialmente, com a identificação do promotor e do projecto, seguido da análise de mercado, a análise interna e a análise competitiva, os objectivos do plano, a estratégia de desenvolvimento e por último a definição de políticas de implementação e os respectivos requisitos.

Relativamente ao quarto capítulo, que tem um cariz mais prático, consiste no plano financeiro, ou seja, é onde se analisa a viabilidade económico-financeira no que respeita à criação de uma empresa prestadora de serviços domiciliários, direccionados a pessoas idosas, na zona de Queijas e redondezas, de forma a responder à questão colocada de início.

O quinto e último capítulo compreende uma conclusão geral à presente dissertação quer em termos da problemática que envolve a população idosa, quer em termos do plano de negócios desenvolvido para apoio da decisão da criação ou não da nova empresa.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Aumento da População Idosa

O mundo está a envelhecer rapidamente. Portugal não é excepção e como tal o fenómeno do envelhecimento emerge na nossa sociedade, devendo ser alvo de preocupação e de reflexão por parte de todos os cidadãos.

Dados estatísticos apontam que o ritmo de crescimento da população idosa em Portugal é quatro vezes superior ao da população jovem e de acordo com informação publicada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), relativamente às projecções para os próximos 50 anos, em Portugal o índice de envelhecimento¹ continuará a aumentar. À data actual, a população idosa, com 65 anos ou mais, residente no país é de 2,023 milhões de pessoas, representando cerca de 19% da população total². Na última década o número de idosos cresceu cerca de 19%.

Uma grande parte destes idosos vive em casa de familiares, só ou em companhia exclusiva de outros idosos, conforme se observa no Anexo I. Na última década, o número de pessoas nesta situação aumentou cerca de 28%, tendo passado de 942.594 em 2001, para 1.205.541 em 2011 (INE, 2012).

Para minimizar as dificuldades das pessoas pertencentes a esta faixa etária e que se encontram nesta condição de isolamento, é urgente desenvolver meios e promover um envelhecimento associado ao conceito de bem-estar e com qualidade de vida (Sousa *et al.*, 2003).

2.2. Processo de Envelhecimento

A velhice é caracterizada pela mudança de papéis e pela perda de alguns deles, estas perdas podem ser, a perda do estatuto profissional, mudança nas relações familiares e nas redes sociais (Figueiredo, 2007). Essas mudanças são inevitáveis, visto a velhice ser uma etapa particularmente intensa, no que respeita a perdas efectivas (filhos que saem de casa, reforma, viuvez, etc.). Assim, um dos principais desafios do envelhecimento é a confrontação com essas perdas por parte do idoso, de modo a se adaptar às novas condições de vida e assim, manter a qualidade de vida e o bem-estar psicológico.

¹ Relação existente entre o número de idosos (população com 65 ou mais anos) e o número de jovens (população com 0-14 anos). Exprime-se habitualmente pelo número de idosos por cada 100 pessoas com 0-14 anos.

² De acordo com os resultados provisórios dos Censos 2011, divulgados pelo INE a 7 de Dezembro de 2011

O grande desafio consiste na reorganização do seu quotidiano (Sousa *et al.*, 2006), uma vez que o idoso após entrar na reforma tenderá a desfocar-se da sua profissão e a focar-se na sua vida familiar e a preocupar-se em ocupar os tempos livres de forma a fomentar a participação social. Em suma, todas as mudanças despoletadas pela reforma lhe vão permitir uma nova reformulação de valores, rotinas e objectivos (Figueiredo, 2007).

De um modo geral, com o avançar da idade as relações sociais e a troca de apoio social vão diminuindo. Assim, o sentimento de solidão aparece associado à diminuição das redes sociais. Este é um conceito que se encontra geralmente relacionado com o isolamento social e/ou o viver sozinho (Sousa *et al.*, 2006). Todas estas transformações em conjunto com as mudanças e/ou perdas de competências intelectuais e funcionais, têm repercussões na auto-estima, no bem-estar e na qualidade de vida do idoso.

2.2.1. A Solidão nos Idosos

Segundo Freitas (2011), é normal os mais jovens terem a percepção de que a solidão é um sentimento muito presente nos mais velhos. É também muito comum fazer-se uma associação directa entre a velhice e a solidão, visto se considerar normal a existência deste sentimento por parte do idoso.

Contudo, o sentimento de solidão é uma experiência subjectiva. Para alguns indivíduos, a solidão pode ser vivida através de sentimentos profundos de inferioridade, para outros, tal sentimento pode-se dever apenas a uma falha nos contactos sociais e para outros pode ser ainda vivida através de sentimentos de alienação e isolamento. O indivíduo que sofre de solidão é normalmente isolado e depressivo, uma vez que se sente diferente e inferior (Coimbra, 2008).

2.2.2. A Depressão nos Idosos

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) a depressão é um dos problemas actuais no que respeita à saúde e que pode atingir qualquer pessoa independentemente da sua idade, conduzindo a sentimentos de tristeza e de isolamento social (Martins, 2008).

Contudo, a depressão pode ser muito mais do que um sentimento, uma vez que se pode tornar numa doença mental grave e incapacitante, interferindo em todos os aspectos do dia-a-dia de uma pessoa. No entanto, é nas idades mais avançadas que a depressão compreende elevados

índices de morbidade e de mortalidade, pois adopta formas atípicas, na maioria das vezes de difícil diagnóstico e conseqüentemente, de difícil tratamento (Martins, 2008).

Do ponto de vista vivencial, o idoso encontra-se numa fase de perdas continuadas. Segundo Martins (2008) estas perdas desencadeiam muitas vezes sentimentos de tristeza e desalento que acabam por originar síndromas depressivos, uma vez que um dos principais transtornos mentais presentes na população idosa são os depressivos (Pinho *et al.*, 2009).

2.2.3. Funcionalidade

Parte da população idosa goza de uma saúde que lhes permite viver de forma independente e realizar as mais variadas tarefas e actividades sem necessitar de ajuda. Contudo os que padecem de doenças tornam-se vulneráveis à dependência, necessitando, por isso, de alguém que lhes preste ajuda de forma a viverem condignamente. Uma pessoa é dependente quando sofre de uma perda mais ou menos importante a nível da sua autonomia funcional e necessita de ajuda de outras pessoas para desempenhar as tarefas do seu dia-a-dia (Figueiredo, 2007).

A incapacidade funcional, para além de ser um dos principais factores limitadores da autonomia do idoso na realização das tarefas do seu dia-a-dia, reduz a sua qualidade de vida e aumenta o risco de dependência e necessidade de cuidados. A diminuição da capacidade funcional é referida também como factor de aumento no risco de quedas, principalmente devido ao comprometimento na execução das actividades da vida diária, com limitações de força muscular e equilíbrio (Bonardi *et al.*, 2007).

2.3. Promoção da Saúde nos Idosos

De forma a promover a sua saúde, o idoso deve ter alguns cuidados, como por exemplo, no que respeita à alimentação, pois uma alimentação saudável é importante em qualquer fase da vida, visto que os nutrientes promovem o fortalecimento e a manutenção dos ossos e dos músculos e fornecem energia ao corpo (DGS, 2004).

No caso da pessoa idosa, algumas recomendações quanto a este tema são fundamentais no âmbito da prevenção e controlo de várias doenças (Prado e Tavares, 2004). Portanto, o idoso deve fazer uma alimentação variada, manter um peso saudável, o que em conjunto com a actividade física, contribui para um envelhecimento com maior qualidade de vida.

Por sua vez, a actividade física deve ser regular e orientada, pois esta é reconhecida como factor geral na preservação da saúde e na prevenção e controlo de doenças, podendo aumentar a esperança média de vida de 3 a 5 anos (DGS, 2004). Na pessoa idosa, a actividade física quer através da realização de tarefas quotidianas, quer de programas de exercício físico, contribui para a manutenção da capacidade funcional, para a prevenção de doenças e mortalidade, aumentando a probabilidade de se manter independente por mais tempo (Veríssimo, 2006).

Outro factor muito importante é o uso de medicação, uma vez que se torna mais comum com o avançar da idade devido à maior vulnerabilidade para doenças. O idoso está mais susceptível à iatrogenia dos medicamentos pela multiplicidade de patologias que pode apresentar e consequente polimedicação, dado que o uso em simultâneo de vários medicamentos pode levar a interacções nocivas das substâncias entre si (Bastos, 2004). Neste sentido, é necessário prudência na administração da medicação, uma vez que quanto maior for o número de medicamentos que o idoso toma, maior é a probabilidade de surgirem interacções entre eles e consequentemente, poder ficar sujeito a diversos efeitos resultantes dessas interacções, como por exemplo, maior probabilidade de ocorrência de quedas.

2.4. Como Cuidar dos Idosos

Segundo Figueiredo (2007), cuidar de um idoso dependente representa um dos maiores desafios para as famílias e sociedades actuais. O idoso dependente necessita frequentemente de apoios ou cuidados de saúde e bem-estar que tradicionalmente, são prestados no seio da família. Até aos dias actuais, a família tem sido a principal fonte de apoio do idoso.

Contudo, com as alterações verificadas actualmente, nomeadamente a nível social (famílias menos numerosas, inserção da mulher no trabalho e o facto de se viver numa sociedade que na maior parte das vezes privilegia a competição e o consumismo), existe maior dificuldade no suporte familiar (Almeida, 2008). Tais alterações implicam uma resposta da sociedade no desenvolvimento de estruturas de apoio ao idoso e à família, uma vez que é necessário integrar o idoso na sociedade, garantindo-lhe os meios e os recursos necessários a uma vida que se prevê cada vez mais longa e se deseja com qualidade e bem-estar.

Uma estrutura de apoio possível é a institucionalização do idoso. Contudo, o recurso à institucionalização é muitas vezes interpretado como um descartar de um encargo inerente aos laços familiares (Sousa *et al.*, 2006), apesar do reconhecimento da importância desta resposta

como apoio aos idosos e às respectivas famílias. Logo, existem muitas dúvidas entre a institucionalização e a manutenção no domicílio, pois em ambas há vantagens e desvantagens.

Assim, e tendo em conta as perspectivas futuras, designadamente o envelhecimento populacional como uma realidade, é importante que a interacção entre a família e instituições evolua para uma perspectiva de cooperação entre ambos os sistemas, tal como já acontece noutras áreas e etapas do ciclo de vida, de forma a existir um compromisso e colaboração entre o apoio que as instituições (com serviços de apoio domiciliário) prestam e o apoio físico e emocional proveniente da família (Sousa *et al.*, 2006).

2.5. A Importância do Sector para a Terceira Idade

Como resultado do aumento da esperança média de vida, cada vez mais pessoas atingem faixas etárias em que o declínio físico e mental e as incapacidades têm mais probabilidade de acontecer. Uma das consequências deste processo é a limitação progressiva das capacidades do indivíduo para satisfazer, de modo autónomo e independente, as suas necessidades (Figueiredo, 2007).

Com o avançar da idade, ocorrem perdas muito importantes dificultando ao idoso o contacto com o mundo exterior, como por exemplo a falta de audição que pode tornar-se uma limitação para o convívio entre pessoas, dificultando as conversas, ou a falta de visão que pode restringir as saídas ao exterior. Estas perdas fazem com que o idoso se isole. Com o envelhecimento os movimentos sofrem modificações, os passos ficam mais curtos, mais lentos e menos seguros, o que por sua vez facilita a ocorrência de quedas (Carvalho *et al.*, 2007). Com o comprometimento das deslocações, o idoso vai perdendo a sua autonomia funcional e em consequência precisando cada vez mais da ajuda de terceiros.

Deste modo, o sector da indústria direccionado aos idosos possui uma enorme relevância social, pelo impacto no aumento da qualidade de vida da população idosa, assim como na prevenção e no tratamento de doenças. De acordo com a Associação Apoio Domiciliário de Lares e Casas de Repouso de Idosos (ALI), já existem 208 estabelecimentos legais de apoio ao idoso a nível nacional.

2.6. Serviços Prestados no Mercado Nacional e Internacional

Com a finalidade de se perceber melhor quais os serviços prestados, no que respeita ao apoio do idoso, foi feita uma análise ao tipo de soluções aplicadas neste âmbito, de modo a compreender qual a situação do país neste tipo de mercado.

O idoso pode adoptar várias formas para viver esta fase da sua vida, nomeadamente morar sozinho, viver com o cônjuge, co-residir com filhos ou outra família, viver com pessoas sem laços de parentesco ou numa instituição (lar, asilo, casa de repouso ou casa geriátrica). Cada uma das formas referidas apresenta desafios tanto para o idoso como para os seus familiares e para a comunidade que os abrange (Wilmoth, 2002).

Apesar de Portugal ainda se encontrar muito aquém do que realmente é necessário no que respeita a esta área, verifica-se que já existem algumas soluções de apoio ao idoso, designadamente através de instituições como referido no parágrafo anterior, mas também através de estabelecimentos cuja actividade consiste na prestação de serviços ao domicílio.

Contudo, para além das opções expostas anteriormente, Portugal começa agora a dar largos passos num novo conceito, no desenvolvimento de soluções residenciais altamente inovadoras, destinadas à terceira idade. Estas unidades residenciais podem funcionar de duas formas, baseadas no conceito de “Condomínio Residencial” ou no conceito de “Residências Assistidas” (Mello, 2000).

O primeiro conceito destina-se a pessoas independentes, que pretendam um padrão de vida de qualidade com maior conforto, comodidade e segurança, traduzindo-se num condomínio de apartamentos, com garantia de acesso a sistemas de segurança e de saúde, zonas de lazer, espaços comerciais e os mais variados serviços domésticos.

O segundo conceito destina-se a pessoas que necessitam de apoio para prolongar o padrão de vida independente e consiste em habitações com serviços hoteleiros personalizados e de qualidade, para além do acompanhamento nas actividades diárias, vigilância 24 horas, serviços médicos de apoio e actividades sociais, recreativas e de manutenção.

Este tipo de soluções residenciais baseia-se em conceitos especializados, exclusivamente dirigidos a pessoas idosas, em que para além da forte humanização na prestação dos serviços,

se privilegia a manutenção de um ambiente residencial. Estes conceitos resultam de visitas, análise e adaptação das melhores práticas de unidades do género nos Estados Unidos, Inglaterra, Espanha e França (Mello, 2000).

2.7. Desafios e Tendências

Segundo Wilmoth (2002), na perspectiva da família, colocar um pai ou outro parente idoso numa instituição é normalmente um processo um pouco doloroso. Apesar de se viver numa sociedade cada vez mais individualista e independente, existem ainda fortes tradições a seguir, no que respeita à provisão de cuidados a membros da família em dificuldades, sobretudo quando se trata do pai ou da mãe. Internar os pais numa instituição viola essas tradições, o que força a família a avaliar criticamente que decisão tomar. Além de que, internar um pai ou uma mãe já fragilizados pela velhice, num ambiente institucionalizado produz algumas preocupações a respeito do impacto desse internamento no bem-estar do idoso. Assim sendo existe a percepção de que o bem-estar do idoso tende a sofrer com este tipo de solução.

No entanto, a pessoa idosa ao permanecer em casa, a morar sozinho ou, a viver com o respectivo cônjuge ou, a co-residir com filhos ou outra família ou ainda, a viver com pessoas sem laços de parentesco, necessita de recorrer a serviços especializados (pessoas que cuidem), de forma a minimizar o desconforto ou, a incapacidade em prol do conforto máximo e bem-estar, pois com o avançar da idade e sem ser necessariamente por doença, o indivíduo vai perdendo competências.

Portanto, verifica-se que existe cada vez mais a tendência para que o idoso permaneça no domicílio, recorrendo a prestadores de serviços domiciliários direccionados a seniores, o que por sua vez constitui uma oportunidade de mercado para muitas empresas, pelo que a grande aposta actualmente deverá ser feita neste segmento de mercado (oferta de serviços domiciliários).

2.8. Empreendedorismo

Após analisada toda a problemática do sector da terceira idade, o passo seguinte passa pela análise do empreendedorismo no geral e em particular em Portugal.

O empreendedorismo consiste no processo de criar algo de novo com valor, dedicando para isso o tempo e o esforço necessários, assumindo riscos financeiros, psíquicos e sociais e consequentemente, receber as recompensas de satisfação e independência económica e social (Hisrich *et al.*, 2008).

É normalmente associado ao processo dinâmico a partir do qual os indivíduos identificam oportunidades económicas e financeiras, às quais respondem através do desenvolvimento, produção e venda de bens e serviços. No entanto, para que tal aconteça é fundamental criatividade e inovação.

O empreendedorismo na maioria das vezes está conotado a negócios com fins lucrativos. No entanto, existem diversas formas de empreendedorismo, sendo as mais comuns aquelas que têm como principal objectivo a criação de um negócio e podem adoptar os seguintes tipos:

- Empreendedorismo por necessidade, no qual os negócios surgem por falta de alternativas (Sardinha e Carvalho, 2007);
- Empreendedorismo por oportunidade, no qual se descobre uma oportunidade de negócio lucrativa (Mueller, 2007);
- Criação de auto-emprego (Moller *et al.*, 2009).

Segundo o GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* (2007), em Portugal os níveis de empreendedorismo são relativamente baixos, caracterizando o nosso país como sendo pouco empreendedor. As principais causas deste baixo empreendedorismo são a falta de apoio em Portugal e o medo de falhar. Contudo, segundo o Eurobarómetro da Comissão Europeia (2009), Portugal apresenta níveis de desejo de empreender acima da média europeia, mas com pouca coragem para dar o passo empreendedor, transformando assim uma ideia num negócio.

No entanto, segundo Hébert e Link (1989), a tarefa de criar uma nova empresa, seja qual for o motivo a desencadear a decisão, também não se pode considerar um processo simples, sendo até bastante complexo e dinâmico, reflexo das numerosas actividades e decisões, que na sua maioria dizem respeito a interacções entre o indivíduo e o meio envolvente.

Assim, o indivíduo empreendedor deve ser persistente, não ter medo de arriscar e gostar de desafios, vendo a oportunidade como um factor de crescimento (Gompers *et al.*, 2010). Para além das características referidas o empreendedor deve ainda ser um indivíduo dedicado e

esforçado, pois só assim conseguirá criar algo novo ou acrescentar valor a algo já existente (Vale *et al.*, 2008). Contudo, o empreendedor pode encontrar algumas barreiras durante as várias fases do processo empreendedor. De acordo com Grilo e Thurik (2006), na fase de criação e desenvolvimento, o acesso às linhas de crédito e o excesso de regulamentação constituem as principais dificuldades.

Por um lado, o recurso ao financiamento nem sempre é facilitado, pois a empresa em início de actividade não possui histórico, possuindo assim um potencial risco de incumprimento das obrigações perante a instituição financeira (Grilo e Irigoyen, 2006). Por outro lado, a elevada morosidade do aparelho burocrático dificulta a coordenação entre o Governo e os empreendedores (Grilo e Thurik, 2006; Grilo e Irigoyen, 2006). É ainda de salientar o fraco ajustamento do sistema educacional à prática do empreendedorismo, que consequentemente não promove a criatividade nem o espírito inovador. Por último, a não existência de barreiras à entrada, sejam elas de natureza económica ou jurídica, constituem um entrave ao empreendedor de proteger o seu produto / serviço da concorrência.

Em Portugal, segundo o GEM (2004) as principais barreiras ao empreendedorismo são a falta de orientação e a validação dos projectos. Este facto deve-se essencialmente a uma ausência de cultura de mercado, visto que as necessidades dos consumidores geralmente não são consideradas, são projectos pouco inovadores e com elevados encargos fixos. Por outro lado, verifica-se ainda uma atitude social do insucesso, nomeadamente no que diz respeito a falhas que são encaradas como proibidas, censuradas e apontadas como prova de incapacidade, ao invés de atribuir ao indivíduo a possibilidade de corrigir os erros cometidos. As falhas não devem inibir a aversão ao risco, nem desmotivar os empreendedores, pelo que não devem ser consideradas como um obstáculo.

Contudo, após reunidas as condições para a actividade empreendedora, a qual pode consistir na introdução de um novo bem, serviço ou nova funcionalidade no mercado, entre outros, constata-se que a criação de um novo negócio se traduz num aumento da concorrência (Barros e Pereira, 2008). Tal concorrência pode provocar a saída de empresas do mercado ou a reacção das empresas existentes através de fusões ou parcerias. Assim, é possível reforçar a importância do empreendedorismo, uma vez que este pode conduzir ao aparecimento de novas estruturas de mercado, que resultam numa maior eficiência e dinamismo económico (Barros e Pereira, 2008).

2.9. Desenvolver um Plano de Negócios para uma Nova Empresa

Após o surgimento da ideia, “Abertura de uma empresa prestadora de serviços ao domicílio direccionados para a terceira idade” e a consequente análise aos problemas associados à população pertencente a este grupo etário, ou seja, das necessidades deste segmento de mercado, verifica-se aqui uma oportunidade de negócio. É portanto necessário passar à fase seguinte e definir o projecto. Não basta identificar oportunidades, ter ideias e transformá-las num negócio. Para que o seu resultado seja eficaz, é necessário efectuar pesquisas de mercado, previsão de vendas, estrutura e processos de negócio, análise financeira de investimento e viabilidade. Assim, após identificada e avaliada a oportunidade, a etapa seguinte consiste no desenvolvimento de um plano de negócios.

O plano de negócios é considerado a principal ferramenta de gestão do empreendedor e fundamental a qualquer empresa, uma vez que compreende a descrição presente e futura do negócio e a definição do caminho a seguir, de forma a sistematizar, planear, orçamentar e reflectir sobre a oportunidade de negócio (Duarte e Esperança, 2012).

A primeira fase corresponde à identificação das oportunidades, análise do seu potencial em termos de necessidades de mercado, potencial da concorrência e ciclo de vida do produto. Nesta fase, é importante testar o conceito de negócio junto de potenciais clientes, para que seja possível averiguar a dimensão do mercado, identificar concorrentes, pontos fortes e fracos do negócio.

Assim, a elaboração de um plano de negócios é uma etapa de pesquisa intensa que deve expor as capacidades do empreendedor e as possibilidades do negócio, através de uma análise de mercado, dos riscos, dos concorrentes, da estratégia de marketing, entre outros aspectos. Desde a primeira etapa que deve traduzir a estratégia a implementar e ser estruturado de uma forma clara, eficaz, simples e acessível a todos. Portanto, um plano de negócios deve ser concebido de forma a concretizar uma ideia que se pretenda implementar, bem como solucionar problemas que possam surgir com o desenvolvimento da actividade (Duarte e Esperança, 2012).

2.10. Estratégia

O passo seguinte é definir a estratégia pela qual a empresa se deve guiar. Contudo, surge a questão: “O que é a estratégia e para que serve?”. Estratégia é uma palavra de origem grega,

que nos seus primórdios tinha uma aplicação estritamente militar. A nível empresarial, as organizações têm como objectivo chegar a um determinado destino. Para tal, há que definir um caminho que coloque em prática o pensamento estratégico, permitindo alcançar os objectivos definidos.

A estratégia é fundamental para reduzir a incerteza, promover a consistência, definir uma organização, ultrapassar a concorrência, focar e envolver os recursos humanos que colaboram na empresa e para definir uma direcção (Mintzberg, 1987).

Segundo Porter (1996), é necessário ter um posicionamento estratégico, isto é, fazer o mesmo que os concorrentes, mas de um modo singular, estabelecendo uma diferença que a organização consiga manter e que não seja fácil de ser copiada. Estratégia é escolher o que não fazer.

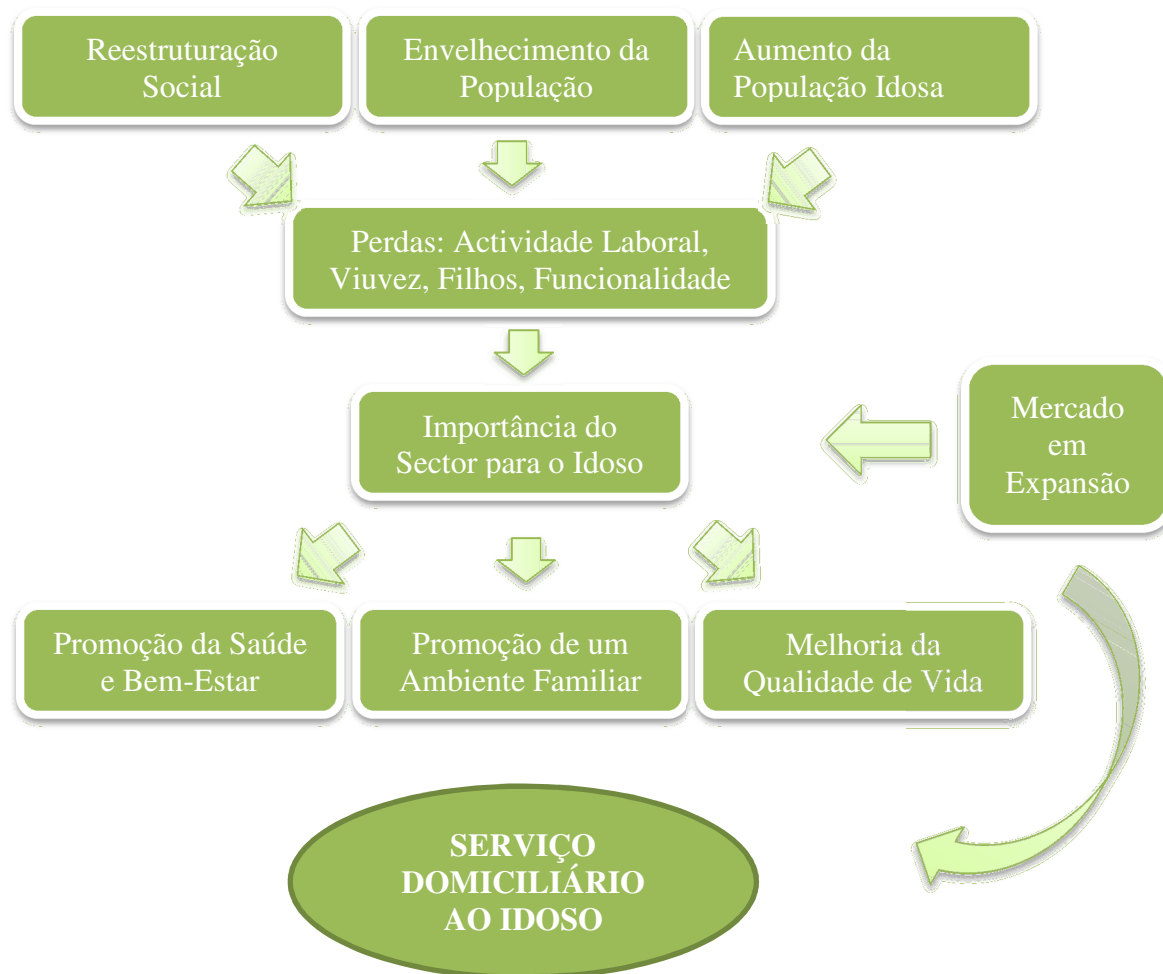
No que respeita à gestão estratégica, esta envolve quatro fases: planeamento financeiro; orientação externa; previsão e gestão estratégica. Por sua vez, a gestão estratégica ainda pode ser dividida em quatro componentes básicas: a análise da envolvente, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e o seu acompanhamento e controlo (Wheelen e Hunger, 2008).

Após a avaliação da posição na qual se encontra a organização, entra-se na fase de definição para onde se pretende caminhar. Esta fase conduz à necessidade de estabelecer declarações de visão e missão da empresa, especificar objectivos, políticas, valores e ainda, factores críticos de sucesso, com vista a definir a posição que se deseja para o futuro e as actividades onde se devem concentrar os esforços para alcançar tal posição (Carvalho e Filipe, 2010).

Por último é essencial implementar a estratégia definida e é nesta fase que o mercado tem visibilidade sobre a mesma. Segundo Wheelen e Hunger (2008), para uma estratégia ter sucesso é fundamental ser orientada para a acção. É necessário definir programas de implementação, estabelecer orçamentos e procedimentos. Ao longo de todos os passos é essencial obter *feedback*, retirar aprendizagem e efectuar correcções sempre que necessário.

2.11. Quadro de Referência

Figura 1 – Modelo Conceptual



Fonte: Daniela Marinheiro

Devido ao aumento da esperança média de vida e conseqüente envelhecimento da população, verifica-se neste segmento de mercado uma oportunidade de negócio com elevado potencial de crescimento, uma vez que o crescimento da população pertencente a esta faixa etária abre oportunidades em várias frentes, em particular na oferta de serviços domiciliários.

Também o facto de o internamento de idosos em instituições ainda não ser muito bem visto pela população em geral, devido às fortes tradições ainda existentes em Portugal, associado a mudanças sociais, como por exemplo a entrada da mulher no mercado de trabalho, proporciona um aumento da procura no que respeita aos serviços domiciliários direccionados ao idoso.

CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIOS

3.1. Identificação do Promotor

A promotora do projecto é uma jovem de 35 anos natural de Arcos de Valdevez e residente em Queijas. A sua formação base é na área de Gestão. À data encontra-se a trabalhar numa empresa de serviços partilhados, a EDP Valor, na Direcção de Negociação e Compras (DNC), empresa que faz parte de um dos maiores grupos a nível nacional, a EDP.

A ideia do projecto surgiu devido ao interesse da promotora pela população idosa e em simultâneo pelas áreas de Gestão e Empreendedorismo, visto ser uma pessoa totalmente orientada para a acção, altamente motivada e capaz de assumir riscos de uma forma controlada de modo a atingir os seus objectivos.

De seguida apresenta-se mais em pormenor a promotora do projecto “Viver com Conforto”: Daniela Marinheiro, licenciada em Gestão e Engenharia Industrial pelo ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa em 2007, com frequência no Mestrado Executivo em Gestão Empresarial do INDEG Business School entre 2011 e 2013.

A sua experiência profissional teve início em 2007 após a conclusão da licenciatura, na área de registo e qualificação de fornecedores. Desde 2008 e até ao momento iniciou-se na área de compras, mais especificamente em compras relacionadas com a produção de energia. Desde 2009 até ao presente, encontra-se na área das compras, no entanto, no âmbito da distribuição de energia.

3.2. Identificação do Projecto

O projecto tem como objectivo a criação de uma empresa de serviços domiciliários direccionados para a terceira idade. Os serviços serão prestados a residentes na zona de Queijas e arredores, uma vez que nesta localização ainda não existe oferta relevante, nesta área de negócio.

A nova empresa designar-se-á “Viver com Conforto” e terá como principal objectivo proporcionar qualidade de vida, bem-estar e conforto a idosos, através dos mais variados serviços, sem que para isso tenham que sair da sua casa ou afastar-se de quem lhes é mais querido, de modo a que nunca se sintam sós nem desamparados.

A empresa a criar deverá ser materializada apenas com recurso a capitais próprios, ou seja, apenas com recurso ao capital dos sócios. O objectivo é criar uma empresa com competências comerciais de excelência, que se tornem numa vantagem competitiva sustentada da empresa. A estratégia comercial será um aspecto diferenciador fundamental e a principal vantagem competitiva em relação aos concorrentes, particularmente no que respeita a grandes empresas, isto é, empresas com elevada mão-de-obra, que praticam normalmente uma política remuneratória demasiado conservadora e rígida, o que geralmente não premeia, nem remunera adequadamente os melhores.

Também, devido à redução de pessoal por parte de muitas empresas, será possível atrair para a empresa profissionais de experiência e com resultados comprovados, com forte espírito empreendedor e que tenham como principal objectivo desenvolver uma carreira de sucesso no sector de serviços para idosos, mesmo com um rendimento mais baixo que o habitual, mas com potencial de um rendimento variável em função do desempenho.

De forma a proporcionar qualidade de vida e conforto aos idosos a empresa “Viver com Conforto” prestará os seguintes serviços:

Estimulação Cognitiva; Prática de Actividade Física; Serviços de Segurança: sistemas de resposta de emergências personalizadas e sistemas de gestão e controlo da medicação; **Serviços Familiares:** conversação e companhia; acompanhamento em saídas ocasionais e em actividades lúdicas; preparação de refeições personalizadas; apoio nas tarefas do dia-a-dia e pequenos arranjos; **Serviços Correntes:** pagamentos de contas como da água, luz, gás e outros bens e serviços; acompanhamento para realizar exames, idas ao banco, à segurança social e realizar compras; **Cuidados Pessoais:** cuidados com a imagem pessoal; higiene diária; cuidados de estética; cuidados de vestuário; costura; **Cuidados Especiais:** programas de acompanhamento de doenças crónicas, degenerativas e oncológicas, Alzheimer, Parkinson, entre outras; **Cuidados Permanentes:** serviço em regime interno diurno e nocturno, 24 horas por dia, 7 dias por semana; **Serviços de Tele-assistência:** assistência e apoio imediato em situações de emergência; orientação e emergência médica; indicação de hospitais, clínicas e farmácias de serviço; serviços de alerta (toma de medicamentos, consultas médicas, despertar) e assistência no domicílio; **Parcerias:** serviço de assistência médica e hospitalar, geriatria, pequenas reparações e mudanças no domicílio, entre outros.

3.3. Análise de Mercado

3.3.1. Análise da Envoltente

A localização da empresa “Viver com Conforto” será na Freguesia de Queijas, a qual pertence ao Concelho de Oeiras e integra a Região de Lisboa e Vale do Tejo e a Área Metropolitana de Lisboa. Tem uma área aproximada de 2,3 km² e é delimitada a Norte pela Freguesia de Barcarena, a Este por Carnaxide, até à Ribeira do Jamor, a Sul pela Freguesia de Cruz Quebrada Dafundo, até ao início do Estádio Nacional e também pela Freguesia de Caxias, conforme ilustrado na figura 2.

Figura 2 – Localização Empresa “Viver com Conforto”



Fonte: Junta de Freguesia de Queijas (2012)

Segundo dados do INE (2012), a Freguesia de Queijas é composta por cerca de 10.338 mil habitantes, dos quais, cerca de 10% são pessoas idosas a morar sozinhas, ou seja, com idade igual ou superior a 65 anos (Quadro 1 - Anexo I)³. O índice de envelhecimento ronda os 122 e o índice de dependência de idosos⁴, é cerca de 30 (INE, 2011).

Segundo informação publicada pela Junta de Freguesia de Queijas, esta é uma Freguesia onde o comércio já é bastante dinâmico, no entanto, verifica-se uma lacuna nos serviços a idosos, uma vez que não existe nenhuma casa de repouso, ou algo do género. Existe apenas um

³ Os dados foram extrapolados para a Freguesia de Queijas, uma vez que os originais se referem ao Concelho de Oeiras.

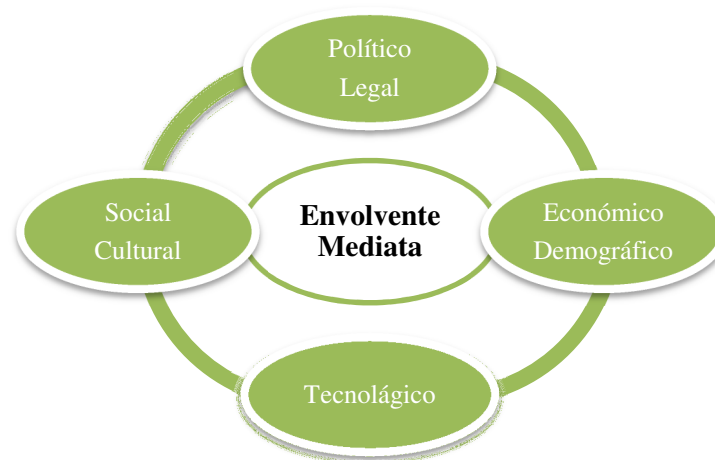
⁴ Relação entre o número de idosos e a população em idade activa. Definido habitualmente como a relação entre a população com 65 ou mais anos e a população com 15 – 64 anos.

serviço direccionado para a população idosa com carências físicas, psíquicas e/ou económicas, o qual consiste num projecto-piloto desenvolvido pela própria Junta de Freguesia e que por sua vez disponibiliza pequenos arranjos no domicílio de idosos, como por exemplo, arranjos de torneiras, tomadas eléctricas, estores, entre outros, visitas ao domicílio, acompanhamento em saídas ao exterior e pequenos afazeres na rua a pessoas com mobilidade reduzida. Contudo, é um serviço que apenas está disponível em horário laboral, isto é, durante a manhã das 10 às 12 horas e durante a tarde das 14 às 17 horas.

3.3.2. Envolve Mediata

O modelo a utilizar para a análise da envolvente mediata será o PEST, de modo a obter-se um conhecimento mais aprofundado acerca de tudo o que indirectamente possa influenciar o projecto. O modelo PEST visa analisar os muitos factores macro-económicos, que por sua vez afectam as decisões dos gestores das organizações e tem como objectivo contextualizar a envolvente político-legal, económica, social e tecnológica que interfiram com a implementação do projecto.

Figura 3 – Modelo PEST



Fonte: Daniela Marinheiro

❖ Ambiente Político e Legal

Do ponto de vista político e legal, o sector da terceira idade, é actualmente alvo de grande discussão e polémica, não só porque é essencial conseguir a sustentabilidade do sector mas também porque existe um elevado grau de expectativas por parte da sociedade e dos cidadãos em particular que ambicionam ter serviços disponíveis ao nível do melhor, mas com a condicionante de Portugal se encontrar actualmente com a economia em recessão.

Só nos últimos anos é que este sector passou a ser considerado um sector estratégico em Portugal e a conseguir uma maior atenção e apoio por parte do Estado, pelo que as alterações à legislação do mesmo têm sido constantes. Contudo, a ALI encontra-se disponível e apta a orientar qualquer empresa que queira progredir nesta área. A mais recente alteração deu-se em Março de 2012, através da Portaria 67/2012 que regulamenta as novas normas para organização, funcionamento e instalação de estruturas residenciais para pessoas idosas.

De seguida enumera-se alguma legislação inerente ao sector da terceira idade, relacionada com os serviços pretendidos pela nova empresa:

- Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de Setembro – Define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social para idosos geridos por entidades privadas;
- SAD – Apoio Domiciliário - Estabelece as normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento para serviços de apoio domiciliário a idosos;
- HACCP – Relativo à higiene dos géneros alimentícios, este regulamento estabelece as regras de implementação do Sistema de Higiene e Segurança Alimentar;
- Lei das Acessibilidades – Visa o bem-estar social das pessoas com necessidades especiais, nomeadamente as que têm mobilidade reduzida, que utilizam cadeiras de rodas, invisuais, idosas, portadoras de deficiência, entre outras.

❖ Ambiente Económico

Segundo o Jornal de Notícias (2012), o Governo prevê que a economia portuguesa encolha até níveis inferiores aos de 2000. A contracção na economia em 2012 foi de 3,2%, depois de no último trimestre o produto interno bruto ter encolhido 3,8% (JN, 2013). As autoridades esperam que em 2013 a economia volte a diminuir, deixando o PIB real na casa dos 153 milhões de euros. Para encontrar um PIB português inferior a este número é preciso recuar até ao ano 2000 em que o PIB foi de 152.156 milhões de euros (JN, 2012).

De acordo com dados do INE, em 2011, o PIB de Portugal foi 159.391 milhões de euros. Este valor é calculado em volume, ou seja, está ajustado para os efeitos da inflação e toma como referência o ano 2006.

O Governo espera que o actual panorama melhore e que em 2014 exista crescimento, embora baixo, 0,8% (JN, 2013). Para os anos seguintes, o FMI atribui uma taxa de crescimento fixa, 1,8% até 2017. Se estas previsões se concretizarem, em 2017 a economia portuguesa atingirá 163.417 milhões de euros, contudo, um valor ainda inferior aos 164.660 milhões de euros de 2007 (JN, 2012).

Quanto à taxa de desemprego em Portugal e segundo dados do INE (2013), esta continua a subir, atingindo os 16,9% no final do 4º trimestre de 2012. Foi a subida mais acentuada de que há memória, reflexo da recessão económica provocada pelas medidas de austeridade que estão a ser aplicadas no país. Portugal continua a ser o terceiro país do euro com a taxa de desemprego mais elevada. Ao nível geográfico a taxa de desemprego aumentou em todas as regiões (INE, 2013).

Segundo dados do INE (2013), no que respeita ao Índice de Preços no Consumidor (IPC), tem vindo a descer continuamente, sendo de 2% em Março de 2013, reduzindo assim de forma generalizada o poder de compra dos consumidores.

Do ponto de vista económico o panorama nacional não é agradável. Contudo, é comum afirmar-se que é em tempos de crise que se revelam os melhores profissionais, pelo que para um desenvolvimento económico sustentado é fundamental a existência de políticas que fomentem o investimento no país e o conseqüente aumento de emprego, o que por sua vez levará ao aumento da produtividade.

❖ Ambiente Social e Cultural

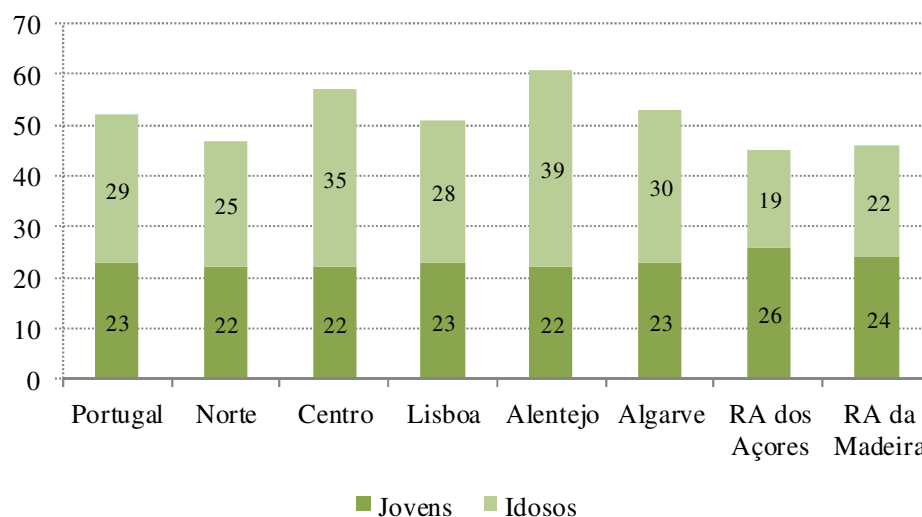
A população portuguesa com 65 e mais anos (19,1%) é superior à população com idade inferior a 14 anos (14,9%), traduzindo-se por um lado numa baixa taxa de natalidade e por outro lado no aumento da população reformada, o que por sua vez gera o aumento da despesa pública (INE, 2012).

Analisando o índice de dependência⁵, verifica-se que o esforço da sociedade sobre a população activa se agravou na última década em 4% e a menos que se verifique uma inversão da diminuição da natalidade este indicador tenderá a agravar-se. Na última década, o

⁵ Relação entre a população jovem e idosa e a população em idade activa. Definido habitualmente como a relação entre a população com 0-14 anos conjuntamente com a população com 65 ou mais anos e a população com 15-64 anos.

índice de dependência aumentou de 48 para 52, o que é traduzido pelo aumento do índice de dependência de idosos que aumentou cerca de 21% na última década. Quanto ao índice de dependência de jovens⁶, verifica-se para o mesmo período um comportamento contrário, ou seja, uma diminuição de cerca de 6% (INE, 2012). O gráfico 1 apresenta o índice de dependência total do país no ano de 2011.

Gráfico 1 – Índice de Dependência Total por NUTS II em 2011



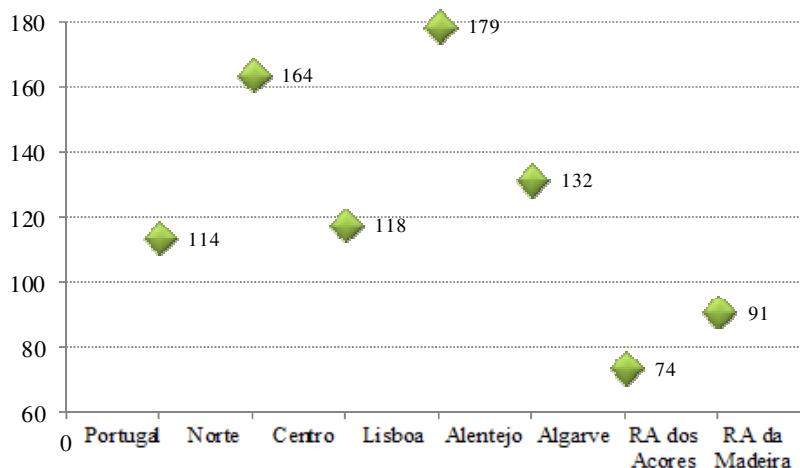
Fonte: Adaptado de INE (2012)

O envelhecimento da população representa um dos fenómenos demográficos mais preocupantes das sociedades modernas do século XXI. Este fenómeno tem marcadamente reflexos de âmbito sócio-económico com impacto no desenho das políticas sociais e de sustentabilidade, bem como alterações de índole individual através da adopção de novos estilos de vida.

Em 2011 o índice de envelhecimento acentuou a predominância da população idosa sobre a população jovem. O índice de envelhecimento do país é de 129 (gráfico 2). Em 2001 havia 85 municípios com o índice de envelhecimento menor ou igual a 100. Em 2011, este valor é de 45 (INE, 2012).

⁶ Relação entre o número de jovens e a população em idade activa. Definido habitualmente como a relação entre a população com 0-14 anos e a população com 15 – 64 anos.

Gráfico 2 – Índice de Envelhecimento por NUTS II em 2011



Fonte: Adaptado de INE (2012)

→ Portugal = 129

Segundo o INE (2012), a grande Lisboa representa cerca de 27% da população de Portugal (10.561.614), enquanto que o concelho de Oeiras representa cerca de 2%, o que equivale a 172.063 habitantes e a Freguesia de Queijas cerca de 0,1%. Assim pode-se considerar esta zona (Oeiras / Queijas), bastante apetecível para a abertura de um novo negócio, não só pelo número de habitantes por km² como também pela dinamização do comércio, pelos serviços locais e toda a envolvente.

❖ Ambiente Tecnológico

No que respeita à tecnologia, pode-se dizer que Portugal se encontra equiparado aos restantes países da União Europeia, tendo à sua disposição todo o tipo de equipamentos e tecnologia de ponta. Contudo, ainda existe uma elevada margem de progressão, como por exemplo, na disseminação da banda larga. Quanto aos sistemas de informação e novas tecnologias, como a Internet, os computadores e os telemóveis, estes encontram-se já em utilização em todo o país e com tendência para se tornarem de utilização cada vez mais comum e por um número cada vez maior de cidadãos. O salto deu-se com a Internet, a qual veio potencializar a interactividade, a disseminação e o acesso à informação. Um dos serviços com maior expressão e utilização é a Web, que notoriamente cresce a cada dia que passa (Kreis *et al.*, 2007).

Portugal deve continuar a sua aposta no desenvolvimento tecnológico, pois tal facto promove uma cidadania actual e informada, o que por sua vez ajuda a competitividade das empresas portuguesas. Para que o país seja verdadeiramente competitivo deve assegurar-se que as

capacidades disponibilizadas pelas tecnologias de informação e comunicação sejam maximizadas para elevar as estruturas sociais e empresariais portuguesas aos níveis de exigência, eficiência, competência e produtividade dos países mais desenvolvidos, posicionando-se colectivamente como uma sociedade produtiva e competitiva.

3.3.3. Envoltente Imediata

A análise da envoltente imediata será feita através do modelo das “Cinco Forças de Porter”, o qual foi desenvolvido por Porter em 1980 (figura 4). Este modelo visa analisar a competitividade bem como a atracção de determinado mercado. A atractividade de um investimento está assim inversamente relacionada com a intensidade das forças competitivas. Assim, este modelo será utilizado na análise do mercado de serviços para idosos, de forma a aferir a atractividade do negócio.

Figura 4 – Modelo das 5 Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1985)

❖ Poder Negocial dos Fornecedores

O poder negocial dos fornecedores nesta indústria é relativamente baixo, no entanto são estes quem detêm o maior domínio nos preços praticados.

Tendo em conta a localização prevista para a nova empresa, é possível concluir:

- Acesso facilitado aos fornecedores, visto a localização prevista para a empresa ser na Área Metropolitana de Lisboa;

- Facilidade de substituição de fornecedores sem incorrer em grandes custos adicionais (fornecedores de materiais correntes e alimentação);
- Possibilidade de expansão dos serviços a praticar no futuro, o que irá anular alguns custos com fornecedores (estimulação cognitiva, programas de acompanhamento de doenças crónicas, entre outros);
- Fornecedores especializados em determinados serviços (estimulação cognitiva, programas de acompanhamento de doenças crónicas), poderão ganhar poder, reduzindo a margem de venda;
- O grau de diferenciação dos serviços prestados é praticamente nulo (serviços domiciliários);
- Muita disponibilidade de produtos substitutos, como por exemplo, prática de actividade física, alimentação, entre outros;
- Risco de alguns fornecedores praticarem os serviços directamente ao cliente, sem o intermédio da empresa.

Em geral, o seu poder negocial é baixo, pois existe uma forte concorrência entre eles e não existe grande dificuldade em trocar de fornecedor, contudo é importante encontrar parceiros fiáveis, cumpridores de prazos e da qualidade estabelecida, de modo a evitar contrariedades.

❖ Poder Negocial dos Clientes

O poder negocial dos clientes é bastante elevado. Na indústria de serviços para idosos, existem dois clientes chave, os idosos e/ou os seus familiares.

No que respeita aos clientes, os factores mais relevantes são:

- Devido à disponibilidade de informação, os clientes são cada vez mais exigentes, trocando de prestador conforme modas, preço, atendimento, entre outros factores;
- Facilidade de substituição de prestador de serviços sem incorrer em grandes custos, a não ser os custos emocionais;
- Os serviços a prestar deverão ter uma qualidade média-alta e com um custo monetário para o cliente médio, de modo a fidelizar clientes e assim formar uma carteira de clientes base e estável;
- Devido à conjuntura actual do país - crise económica (aumento de impostos, corte nas pensões, redução na comparticipação da medicação, entre outros factores) existem

muitas dificuldades na angariação de novos clientes, logo será necessário diferenciar a oferta face à concorrência directa.

Em geral, os clientes têm uma grande influência nesta indústria, dado que têm um poder de escolha bastante elevado e não têm custos de mudança.

❖ **Ameaça de Novos Entrantes**

A ameaça de entrada de novos concorrentes é muito elevada, visto ser uma área com grande potencial de crescimento, dadas as alterações sociais e o aumento da população idosa.

Alguns dos factores a apontar são:

- Não ser necessário elevado capital para entrar na indústria, uma vez que os custos fixos são relativamente baixos, dependendo dos serviços que se pretendam prestar, o que por sua vez atrai novos entrantes, devido às dificuldades actuais para a obtenção de crédito para entrar noutra tipo de negócios;
- Possibilidade de obtenção de economias de escala, através da agregação de vários serviços em cada cliente;
- Inexistência de desvantagens de outros custos;
- Clientes podem mudar facilmente, uma vez que não existem custos de mudança;
- Uma das poucas dificuldades com que os potenciais novos entrantes se podem deparar, é a falta de conhecimento / experiência no sector;
- O facto de ser fácil entrar nesta indústria provoca a existência de alguma rivalidade entre empresas já fixadas no mercado, factor manifestado na procura constante de diferenciação através dos serviços prestados.

A concorrência é sempre benéfica principalmente para o cliente pois permite a evolução, ainda assim, poderá ser destrutiva para ambas as partes.

❖ **Ameaça de Produtos Substitutos**

A ameaça de produtos substitutos é relativamente alta, visto ser um mercado ainda em desenvolvimento, pelo que podem surgir a qualquer instante produtos/serviços inovadores com valor acrescentado, ou seja, com uma melhor relação preço/qualidade. Portanto, a solução passa um pouco por seguir o provérbio inglês “*Não coloque todos os ovos na mesma cesta*”, isto é, deve-se apelar à diversificação, no caso, à diversificação dos serviços

prestados. Neste sentido, embora a sustentabilidade do negócio assente na área de serviços domiciliários, existirão outros serviços adjacentes, como por exemplo, a organização de eventos, excursões para grupos, etc., de forma a diversificar as fontes de rendimento da empresa.

Alguns dos substitutos podem ser:

- Actividade física – Existe uma grande variedade no que respeita a esta área, pelo que existe uma grande probabilidade dos clientes quererem trocar as aulas dadas pela empresa por outras quaisquer que achem mais interessantes, como, tai-chi, pilates, hidroginástica, danças, entre muitas outras;
- Alimentação, tarefas domésticas, companhia, cuidados pessoais, entre outros, o cliente pode optar por contratar uma pessoa a tempo inteiro e que faça todos estes serviços;
- Apoio psicológico, enfermagem, fisioterapia, massagens, o cliente pode recorrer directamente aos hospitais e casas geriátricas de forma a ter estes serviços.

❖ **Rivalidade entre Concorrentes**

A rivalidade entre concorrentes é bastante elevada, devido a vários aspectos, alguns dos quais fundamentais, nomeadamente:

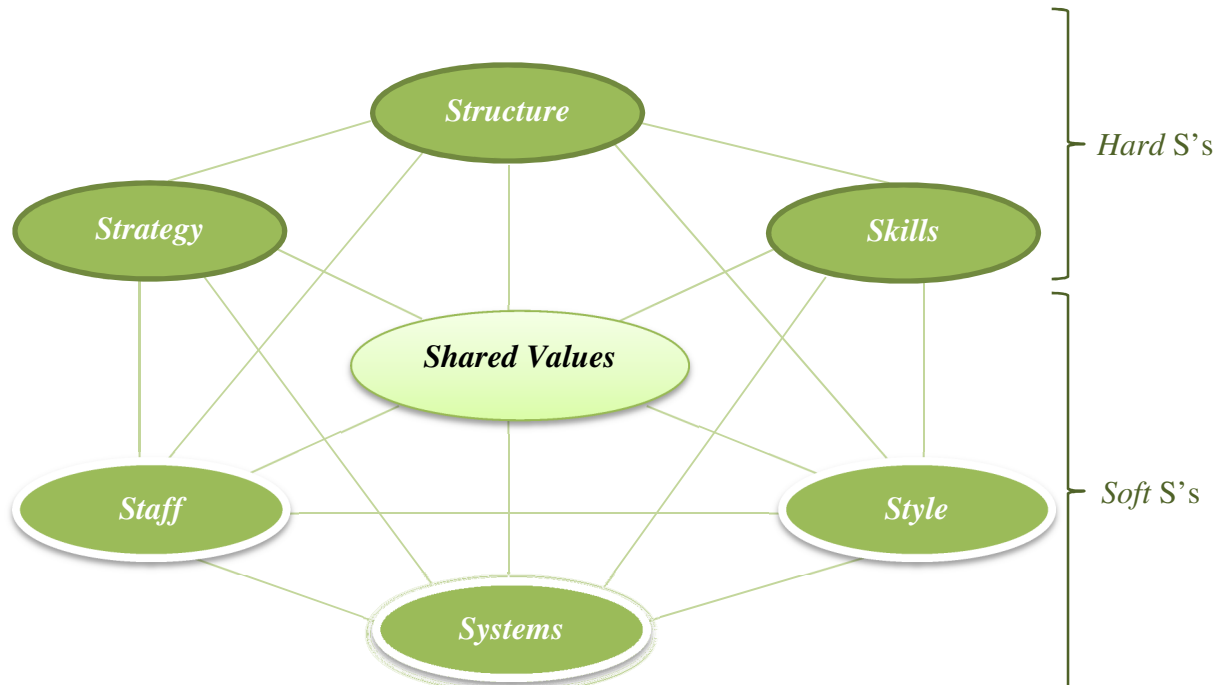
- A potencialidade do negócio, visto ser um negócio que não necessita de elevado capital e se encontrar em crescimento;
- Inexistência de margem por parte dos concorrentes, para apresentarem um produto / serviço diferenciador a um baixo custo;
- Geralmente as empresas do sector são PME's e na sua maioria nacionais, pelo que são rápidas na tomada de decisão e com alguma flexibilidade organizacional, contudo por vezes são pouco estruturadas;
- As barreiras à entrada e à saída são bastantes baixas.

Com base nos resultados obtidos pelas 5 Forças de Porter verifica-se que esta é uma indústria com uma atractividade relativamente baixa, apesar de praticamente não ter barreiras à entrada e à saída, de não ter elevados custos fixos, do grau de especialização dos activos ser baixo e de ser um negócio com forte potencial de crescimento. Em suma, por tudo o que foi referido é muito apetecível a novos entrantes no mercado, podendo por isso, originar miopia de capitais.

3.4. Análise Interna

3.4.1. 7 S's Mckinsey

Figura 5 – Mckinsey 7 S's



Fonte: Adaptado de Waterman *et al.* (1980)

Strategy

- Diferenciação no serviço prestado:
 - Proximidade / Familiaridade
 - Acompanhamento personalizado
- Qualidade reconhecida pelo cliente - Cliente fica com vontade de repetir a experiência;
- Solidez / Responsabilidade / Risco controlado:
 - Recursos humanos – Fazer um Protocolo com as Faculdades de Psicologia e de Desporto de Lisboa para angariar estagiários da área e com o Instituto de Desemprego de Oeiras para angariar pessoas desempregadas à mais de 2/3 anos e com idade superior a 40 anos
 - Financiamento - Abertura da empresa sem recurso a financiamento / investimento externo, ou seja, recorrendo apenas a capital próprio (sócios)
 - Localização – De início (até 2015) o escritório da empresa será na cave de uma casa de habitação de forma a não ter elevados custos fixos (renda), durante o ano de 2015, após a angariação de capital, a empresa comprará uma loja na zona de Queijas para o efeito
- Sustentabilidade

Structure

- 1 Única agência / escritório - Localização em Queijas

- Dimensão pequena (total de 16 colaboradores):

- 1 Promotor / Investidor (Sócio-gerente)
- 1 Técnico-Gerente / Investidor (Sócio-gerente)
- 1 Professor / Estagiário de Educação Física (Desporto)
- 1 Auxiliar Doméstica (Alimentação)
- 2 Psicólogos / Estagiários de Psicologia (Acompanhamento Interior)
- 1 Psicólogo / Estagiário de Psicologia (Acompanhamento Exterior)
- 1 Auxiliar Doméstica (Serviços Correntes Interior e Exterior)
- 1 Estagiário Estética (Serviços de Estética)
- 1 Estagiário Costura (Serviços de Costura)
- 1 Auxiliar Doméstica (Serviços de Higiene Pessoal)
- 1 Psicólogo / Estagiário de Psicologia (Apoio Psicológico)
- 1 Enfermeiro / Estagiário (Enfermagem)
- 1 Fisioterapeuta / Estagiário (Fisioterapia)
- 1 Massagista / Estagiário (Massagens)
- 1 Comercial (Promoção e Divulgação da Empresa)

- Parcerias:

- Empresa de Construção Civil (Miguel Santos) - Serviços de reparação no domicílio (obras e pequenos arranjos) - Lisboa
- Central de Mudanças da Linha – Serviços de Mudanças - Oeiras
- Instituto de Reabilitação Neurocognitiva – INTRI – Oeiras
- Câmara Municipal de Oeiras – Serviços de Tele-assistência Domiciliária
- Junta de Freguesia de Queijas – Angariação de novos clientes
- Reabilitar em Casa – Fisioterapia - Oeiras
- SMP – Serviço Médico Permanente – Assistência Médica, Fisioterapia e Enfermagem no Domicílio – Lisboa
- Cardio@Home – Exames de Cardiologia ao Domicílio – Póvoa de Santa Iria
- ACES-Oeiras (composto por 13 Unidades de Saúde, com variadas actividades), ver Anexo III
- Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, E.P.E.⁷ – Serviços de assistência médica e hospitalar e programas de acompanhamento de doenças crónicas, degenerativas, oncológicas, Alzheimer e Parkinson
- Santa Casa da Misericórdia de Oeiras – Serviços de Saúde (clínica geral, medicina interna, ortopedia, pneumologia, oftalmologia, medicina dentária, ginecologia, psicologia, terapia da fala, nutrição, hipertensão arterial e ginástica respiratória)

⁷ O Centro Hospitalar de Lisboa, E.P.E. é integrado pelo Hospital de Santa Cruz (HSC), pelo Hospital São Francisco Xavier (HSFX) e pelo Hospital Egas Moniz (HEM).

<ul style="list-style-type: none"> • Clínica Médica da Linha – Serviços (Medicina Física e de Reabilitação, entre outros) – Paço d’ Arcos <p>- 7 Segmentos de negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades Físicas – Desporto • Actividades Lúdicas – Lazer e estimulação cognitiva • Tarefas domésticas e afins • Cuidados de Imagem • Acompanhamento permanente e personalizado • Cuidados de Saúde • Serviços de reparação (obras) e mudança 	
<p><i>Skills</i></p>	<p><i>Shared Values</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Forte capacidade de negociação (junto dos clientes e fornecedores) - Procura constante de novas oportunidades de negócio (agregação de novos serviços) - Profissionais da área - Visão de longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o cliente – garantindo a sua satisfação em todas as interacções - Valorização da qualidade no serviço prestado - Transparência – a 360° para com os clientes, fornecedores e trabalhadores - Trabalho em equipa - Excelência académica - Sentido de compromisso - Integridade
<p><i>Staff</i></p>	<p><i>Systems</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de equipas especializadas - Formação e desenvolvimento de carreira de colaboradores - Promoção do trabalho em equipa, do sentido de compromisso e integridade - Pessoas com talento e vocação 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas simples e bem desenhados - Higiene e segurança - Atendimento diversificado - Rapidez na resposta
<p><i>Style</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestão funcional - Ambiente informal mas acolhedor - Partilha de informação - Autonomia - Cultura empreendedora e inovadora 	

3.4.2. Formulação da Estratégia

Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico da “Viver com Conforto” consistirá em responder às necessidades de um grupo particular de clientes, os idosos. Contudo, os serviços a prestar terão por base a qualidade, de modo a satisfazer as necessidades dos idosos de forma a que se sintam acarinhados e em família, ou seja, é fazer mais do que simplesmente cuidar. Será através desta forma que a empresa se irá identificar e diferenciar perante a concorrência.

Visão

Cuidar, ajudar e apoiar o idoso no conforto do seu lar prestando um serviço de referência, tendo por base serviços diferenciadores, com foco na criação de valor e sustentabilidade.

Missão

A “Viver com Conforto” cria valor para o Cliente através de serviços de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta, integridade e responsabilidade, crescendo com sustentabilidade e risco controlado, de modo a proporcionar um retorno atractivo, que fundamente e reforce a autonomia estratégica.

Valores

Confiança: dos clientes, fornecedores, parceiros e demais *stakeholders*; Excelência na qualidade dos serviços prestados; Integridade: manifestada através de comportamentos e atitudes das pessoas; Solidez e Responsabilidade: risco controlado; Inovação: criando valor nas várias áreas onde actua; Espírito de Equipa; e Sentido de Compromisso com o Cliente.

Factores Críticos de Sucesso – Empresa

Identidade; Cultura; Solidez; Rapidez no serviço prestado; Sistemas simples e bem desenhados; Confiança; Atendimento / Acompanhamento personalizado; Formas de contacto variadas.

3.5. Análise Competitiva

A vantagem competitiva é construída através de uma gestão criteriosa dos recursos, criando produtos e serviços que alcancem uma aceitação, no mercado, superior à da concorrência (Freire, 1997). Assim, de modo a criar uma grelha para avaliar a análise competitiva será

utilizado o modelo de análise SWOT de forma a confrontar as variáveis internas e externas. A análise interna baseia-se na análise dos pontos fortes e fracos enquanto que a análise externa assenta na análise das oportunidades e ameaças.

3.5.1. Análise Swot

Tabela 1 – Matriz SWOT

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Espaço para escritório já existente 2. Disponibilidade total e grande motivação por parte do promotor e do técnico gerente 3. Estratégia definida será com enfoque no cliente 4. Base confortável de liquidez e de capital 5. Inexistência de necessidade de recurso a créditos a entidades externas 6. Crescimento sustentável, com risco controlado 	<p style="text-align: center;">Pontos Fracos (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconhecimento da área de negócio por parte da equipa 2. Inexistência de contactos com fornecedores 3. Partir do zero (inexperiência face à concorrência) 4. Muita dependência de fornecedores mais especializados 5. Equipa maioritariamente composta por estagiários
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. População envelhecida 2. População residente classe média-alta (com poder de compra) 3. Inexistência de negócios do género na região de Queijas 4. Grande potencial de crescimento na zona 5. Diversidade de serviços 6. Localização próxima de Universidades e Hospitais 7. Localização próxima do Centro de Lisboa e de Oeiras 	<p style="text-align: center;">Ameaças (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Região pequena para expansão do negócio no futuro 2. Possível abertura de outros negócios com serviços semelhantes na região 3. Pouca adesão ao conceito implementado 4. Agravamento da situação económica e consequente diminuição do poder de compra da população 5. Concorrência já fixada nos arredores e com nome no mercado 6. Panorama fiscal com constantes mudanças e uma crescente carga fiscal
<p style="text-align: center;">Desafios / Apostas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilidade de diferenciar o serviço através do aconselhamento (S2, S3, O2,O3) 2. Desenvolver parcerias com Universidades e Hospitais próximos da localidade de modo a obter sinergias (S2, S3, O1, O3, O5, O6) 3. Construção de relações de longo prazo com os clientes (S2, S3, O3) 4. Expansão do negócio (S2, S4, O4, O5, O7) 	<p style="text-align: center;">Restrições</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incapacidade de satisfação total dos clientes (a cada dia que passa estão mais exigentes) (O1,O2,W1,W3,W5) 2. Não atingir os resultados esperados (O2, O4, W1, W2, W3, W4, W5) 3. Contratação de 1 ou 2 profissionais da área (O5, W1, W3, W5)
<p style="text-align: center;">Avisos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necessidade de procura constante pela diferenciação do serviço prestado (S2, S3, T1, T2, T3, T4, T5) 2. Necessidade de criar uma identidade (marca) e de possuir um plano estratégico muito bem delineado (S2, S3, T1, T2, T4, T5) 3. Procurar prestar serviços de elevada qualidade e tentar agregar outros serviços de valor acrescentado (S2, S3, S6, T1, T2, T3, T4, T5) 4. Possibilidade de perda de autonomia no que respeita a capital (S4, S5, S6, T2, T3, T4, T5, T6) 	<p style="text-align: center;">Riscos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menor capacidade de investimento no futuro (W1, W2, W3, W4, T3, T4, T6) 2. Possível declínio da procura em resultado de mudanças nas condições de mercado (W1, W2, W3, W4, W5, T4, T6) 3. O negócio não ser rentável (W1, W3, W4, T1, T2, T3, T4, T5, T6) 4. A estratégia de desenvolvimento não ser adequada ao tipo de mercado (W1, W3, W5, T3, T5)

Fonte: Adaptado de Porter (1989)

3.5.2. Análise da Concorrência – 7 P’s

Booms e Bitner (1981) definiram o modelo dos 7 P’s (tendo como base o modelo dos 4P’s – Marketing Mix de Philip Kotler), o qual permite avaliar o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, os processos, o lugar e as pessoas.

Tabela 2 – Matriz 7 P’s

7 P’s	Confort Keepers	Salpicos d’afecto	Home Instead Senior Care	MediPeople Apoio Domiciliário
Product	Sortido variado - 6 grandes grupos de serviços a seniores e jovens pais (cuidados pessoais, cuidados familiares, cuidados especiais (saúde), cuidados permanentes, serviço de tele-assistência, assistência médica e hospitalar). Diverso equipamento de apoio (tele-assistência).	Diversos serviços entre os quais actividades da vida diária, actividades domésticas, sénior <i>sitting</i> , ajudas técnicas e cuidados de saúde. Alguns dos serviços prestados são especializados para apoio de situações de alto grau de dependência ou convalescença que necessitem de cuidados específicos.	Sortido variado no que respeita a apoio domiciliário não clínico a pessoas idosas (serviços de acompanhamento, apoio domiciliário, programa de formação em Alzheimer e outros serviços como, apoio nocturno, apoio no hospital, apoio a dependentes, fornecimento de equipamento corrente e técnico e preparação de habitações.	Composta por 3 áreas de negócio: Serviços domiciliários, o qual abrange 3 segmentos: saúde, bem-estar e educação a idosos e não só, recursos humanos (cedência / disponibilização onde for necessário) e por último tele-radiologia (divulgação de resultados através de plataforma Web). Equipamento técnico variado.
Place	625 Escritórios espalhados por todo o mundo (EUA, Austrália, Canadá, Irlanda, Portugal e Singapura), dos quais 10 estão nos principais pontos de Portugal e destes 3 são na linha de Cascais (Lisboa Oeiras e Cascais). Presta serviços a 2 segmentos (tele-assistência e serviços domiciliários).	1 Único escritório localizado em Campo de Ourique e com área de actuação na grande Lisboa, Oeiras, Cascais, Sintra, Odivelas e Loures, podendo sob consulta actuar também em outras zonas.	Empresa multinacional com mais de 800 escritórios operando nos EUA, Canadá, Japão, Portugal, Austrália, Irlanda, Nova Zelândia, Inglaterra, Taiwan, Espanha, Suíça, Alemanha, Coreia do Sul, Finlândia, Áustria e Porto Rico. Em Portugal em 2010 já tinham 20 escritórios desde o Norte ao Sul do país.	Instalações no Parque dos Poetas em Oeiras e com área de actuação na grande Lisboa, Oeiras e Cascais, podendo sob consulta actuar também em outras zonas do país.
Price	Preço médio / acessível e com boa relação preço / qualidade.	Preço médio / alto mas com boa relação preço / qualidade.	Preço alto, com relação preço / qualidade aceitável.	Preço alto, com relação preço / qualidade aceitável.

7 P's	Confort Keepers	Salpicos d'afecto	Home Instead Senior Care	MediPeople Apoio Domiciliário
Promotion	Forte presença nos meios de publicidade, redes sociais, <i>newsletter</i> , <i>workshops</i> , eventos sociais e promocionais, parcerias e protocolos com empresas de renome no sector e comunicação interna / externa constantemente estimulada.	Quase Inexistência de publicidade, contudo têm parcerias e protocolos com empresas, participação em redes sociais e debates em <i>blogues</i> .	Elevada presença nos meios de publicidade (<i>Press Releases</i> , <i>Imprensa e Notícias</i>) e <i>newsletter</i> mensal. Comunicação interna / externa bastante estimulada.	Alguma presença nos meios de publicidade, redes sociais, parcerias com empresas de renome no sector, eventos sociais e promocionais. Comunicação interna / externa bastante activa.
People	Trabalho em equipa, formação exclusiva, profissionalismo, comunicação fácil, aumento do número de trabalhadores (> 200) e salários pagos a recibos verdes (por acto prestado).	Equipa multidisciplinar, especializada e integrada. Formação específica, atitude, sentido de responsabilidade, dedicação, honestidade, afectividade, capacidade de partilhar e profissionalismo. Salários pagos a recibos verdes.	Pessoas idóneas, com conduta pessoal e profissional irrepreensível. Formação intensiva e contínua. Actualmente tem mais de 50 pessoas e 350 <i>CareGivers</i> . Salários pagos a recibos verdes.	Equipa multidisciplinar e especializada na área da saúde. Conduta ética e responsável. Pessoas focadas, formadas e profissionais com elevada capacidade de partilha. Salários consoante a função a desempenhar.
Processes	Qualidade, economias de escala e flexibilidade. Externalização de serviços não domiciliários, centralização de serviços domiciliários. Crescimento através de <i>franchising</i> .	Qualidade e flexibilidade. Centralização de serviços domiciliários e equipamentos técnicos (venda e aluguer).	Eficiência, excelência, qualidade, fiabilidade, segurança e responsabilidade. Centralização de serviços domiciliários e na venda de equipamentos técnicos. Aposta na inovação. Crescimento através de <i>franchising</i> .	Orientados para os resultados, focalização, flexibilidade nas soluções, rapidez e qualidade do serviço. Centralização de serviços de saúde e domiciliários e em equipamentos técnicos (venda e aluguer). Descentralização de alguns serviços médicos com elevados custos fixos.
Physical Evidence	<i>Website</i> e escritórios espaçosos com decoração familiar mas prática. Equipamento de apoio variado. Relação baseada no conforto e no bem-estar.	<i>Website</i> e loja com decoração familiar e acolhedora (apelativa à proximidade, ao carinho, ao amor e ao conforto do idoso). Equipamento de apoio variado. Relação baseada no amor e no carinho.	<i>Website</i> e escritórios espaçosos com ambiente formal e sóbrio. Excelência, confiança, segurança, e <i>know-how</i> . Equipamento de apoio variado. Relação baseada na confiança e segurança.	<i>Website</i> e instalações com ambiente formal profissional e um pouco hospitalar. Equipamento de apoio (corrente e técnico) variado. Relação baseada na confiança e segurança.

Fonte: Daniela Marinheiro

3.6. Objectivos do Plano

Os objectivos de qualquer empresa devem ser devidamente quantificados numa base temporal, que por sua vez também ela deve ser definida, pois em todas as áreas de actividade é importante determinar o caminho por onde se quer seguir. Desta forma, a definição clara dos objectivos permite assegurar harmonia entre a estratégia de desenvolvimento e a política geral da empresa, possibilita a construção de indicadores de performance e clarifica os critérios de avaliação. Existem dois grupos distintos de objectivos, que consistem em objectivos qualitativos e objectivos quantitativos.

Os objectivos qualitativos reflectem as ambições da empresa e as suas preocupações sociais. Os da “Viver com Conforto” são:

- Construir uma imagem de prestígio, qualidade e confiança;
- Ser uma empresa reconhecida pela excelência ao nível da qualidade dos serviços prestados;
- Tornar-se referência de mercado no sector de actuação pelo elevado desempenho e criadora de riqueza para o país;
- Criar emprego qualificado (recrutando estagiários da área ou desempregados de longa data) e formando-os;
- Proporcionar formação e boas condições de trabalho a todos os colaboradores de forma a criar um ambiente familiar de modo a que o cliente sinta a satisfação do colaborador;
- Estabelecer uma comunicação bilateral através de comunicação permanente entre empresa e colaboradores;
- Obter reconhecimento e identificação da marca pela qualidade dos serviços prestados;
- Conquistar espaço ao mercado actual (quota de mercado);
- Implementar vários serviços em fases distintas de modo a proporcionar uma melhor execução da gestão. Esta estratégia permitirá também o desenvolvimento de inovação da empresa e estimula a curiosidade do cliente, para além de acrescentar valor ao negócio.

Através da materialização dos objectivos anteriormente definidos será possível atingir os seguintes objectivos quantitativos:

Curto Prazo (+/- 6 meses) – Até final 2013

- Obter as autorizações necessárias para a abertura do escritório;
- Realizar todas as tarefas essenciais à abertura da empresa (01 de Setembro de 2013);
- Atingir um volume de vendas mensal próximo dos 30.000,00 € no que respeita aos contratos mensais para a prestação de serviços (4, 8, 12 e 24 horas), uma vez que estes são os que têm uma maior margem e por isso são mais rentáveis para a empresa;
- Obter um valor de consumo médio por cliente de pelo menos 250€;
- Construir *Website* com todas as funcionalidades e ter o cabaz de compras operacional.

Médio Prazo (+ 1 ano) – Até final 2014

- Atingir um volume de vendas mensal próximo dos 40.000,00 €;
- Duplicar o número de clientes angariados no primeiro semestre;
- Estar apta para realizar *Workshops* (de forma a promover / divulgar a empresa);
- Realizar eventos promocionais;
- Atingir o *Break-Even* (apesar da elevada incerteza do mercado – conjuntura actual);
- Garantir a satisfação dos clientes em pelo menos 98%.

Longo Prazo (+ 4 anos) – Até final 2018

- Realizar capital suficiente para comprar uma loja / escritório na zona comercial de Queijas durante o ano 2015;
- Realizar capital suficiente para comprar carros para os sócios durante o ano de 2016 e para todos os colaboradores durante os anos 2017 e 2018;
- Aumentar o número de clientes em 100% relativamente ao ano de 2014;
- Atingir um volume de vendas mensal próximo dos 70.000,00 €;
- Alargar o leque de serviços prestados (diversificar);
- Aumentar os recursos humanos de acordo com o crescimento do volume de negócios;
- Conquistar quota de mercado aos concorrentes em pelo menos 25%.

3.7. Estratégia de Desenvolvimento

Após a análise do mercado relacionado com os idosos foi possível descobrir as oportunidades e as forças que o compõem, bem como as necessidades dos consumidores, sendo assim possível a definição dos objectivos do projecto de uma forma consistente. Assim, a próxima etapa consiste na elaboração da estratégia de desenvolvimento da empresa.

A estratégia da “Viver com Conforto” será do tipo híbrido, uma vez que terá como principal vector a diferenciação, no entanto, a um preço relativamente baixo, ou seja a um preço acessível ao consumidor final, pois como a empresa é uma nova entrante necessita de conquistar quota de mercado aos concorrentes já fixados no mercado.

Para o efeito, o caminho a seguir de início deverá ser o de uma estratégia “*Red Ocean*” focalizada na diferenciação, contudo a um baixo custo, uma vez que a empresa terá de competir no espaço actual de mercado, pelo que será crucial suplantar a concorrência, explorar a procura existente e criar um *trade-off* custo-valor. No entanto, a intenção é com o decorrer do tempo evoluir para uma estratégia “*Blue Ocean*”, ou seja, adquirir um espaço incontestável no mercado e assim tornar a concorrência irrelevante. Em suma, o objectivo a médio prazo é alinhar o sistema empresarial com a escolha estratégica de baixo custo e diferenciação.

No entanto, segundo Wheelen e Hunger (2008) para uma estratégia ter sucesso é fundamental que esta seja orientada para a acção. Assim, torna-se necessário definir programas de implementação. Portanto, de seguida apresentam-se algumas das soluções a adoptar:

- Protecção dos activos intelectuais da “Viver com Conforto”, assim como, a utilização das modalidades de propriedade industrial adequadas, como por exemplo, a protecção da marca e do *design* associados aos produtos / serviços da empresa; estabelecimento de cláusulas de confidencialidade nas situações aplicáveis, a todos os colaboradores e parceiros da “Viver com Conforto”.
- Estabelecimento de parcerias estratégicas com outras empresas já fixadas no mercado, as quais indirectamente podem ser consideradas aliadas da “Viver com Conforto” e simultaneamente proteger a empresa evitando a entrada de potenciais novos entrantes.
- Reforço da imagem e notoriedade dos produtos / serviços de modo a obter o reconhecimento dos potenciais clientes e respectivas quotas de mercado.
- Estar alerta no que respeita à pesquisa e conhecimento das actividades do mercado, assim como *workshops* e eventos na área, de forma a comparecer nas mais relevantes, com a finalidade de demonstrar a presença constante do tipo de serviço prestado, de modo a ganhar

notoriedade, tendo este esforço como único objectivo a exposição e a conquista de público, potenciando assim o crescimento da empresa.

- De forma a facilitar a comunicação do produto / serviço da empresa e a respectiva acessibilidade será colocado no respectivo *Website* e à disposição de qualquer pessoa toda a gama de produtos / serviços comercializados pela “Viver com Conforto” e todo o tipo de informação, assim como os respectivos preços.

- Complementarmente, existe a convicção de que a empresa necessitará de desenvolver novos serviços, com o objectivo de manter e reforçar a sua posição no mercado.

Adicionalmente, às soluções mencionadas anteriormente, apresentam-se ainda algumas soluções a adoptar, tendo por base o modelo dos 5 P’s de Mintzberg:

Plano:

Satisfazer as necessidades dos clientes tendo por base a prestação de um serviço de excelência, bem como uma relação preço / qualidade reconhecida pelo cliente como sendo notável.

Estratagem:

Desenvolvimento contínuo das políticas de serviços de modo a introduzir inovação no mercado. Reformular o plano de acordo com a análise SWOT, principalmente no que respeita às fraquezas da empresa e às ameaças externas.

Posição:

Exceder as expectativas dos clientes e alinhar as políticas de comunicação com as necessidades dos mesmos. O marketing “Boca-a-Boca” é fundamental para que a empresa adquira novos clientes e seja reconhecida pelo mercado.

Padrão:

É essencial um padrão transversal a toda a empresa. Neste sentido, a qualidade do serviço prestado deverá estar sempre em linha de conta, de modo a atingir a excelência. Assim, é necessário atrair para a empresa profissionais de experiência e com resultados comprovados,

com forte espírito empreendedor e que tenham como principal objectivo desenvolver uma carreira de sucesso neste sector.

Perspectiva:

O objectivo estratégico macro da empresa é com o decorrer do tempo seguir uma estratégia “*Blue Ocean*”, ou seja, adquirir um espaço incontestável no mercado e assim tornar a concorrência irrelevante. Para que tal aconteça é necessário alinhar o sistema empresarial com a escolha estratégica de baixo custo e diferenciação.

3.8. Definição das Políticas de Implementação

A estratégia de marca a delinear terá enfoque maioritariamente nos serviços, uma vez que se trata de uma empresa de serviços. A estratégia de marketing de serviços tem algumas particularidades, pois o nível de *performance*, está directamente relacionado com a competência e o comportamento da pessoa que assegura o serviço.

É objectivo deste plano de negócios, no espaço temporal de dezoito meses, delinear as estratégias essenciais a seguir, de forma a atingir os objectivos esperados, conforme as expectativas da empreendedora (espelhadas no plano financeiro).

3.8.1. Conceito & Marca

O conceito da “Viver com Conforto” é um pouco ambíguo, pois tanto poderá ser uma aula de actividade física, como uma refeição saudável, ou até um passeio ao ar livre, entre muitas outras coisas. Quanto ao nome “Viver com Conforto” é apelativo ao serviço prestado pela empresa, uma vez que quem usufruir dele viverá de uma forma mais confortável sem que para isso necessite de sair da sua própria casa.

A ideia base é através dos mais variados serviços ao domicílio dar algum “Conforto” àqueles que de outra forma não o teriam, ou seja, através de actividades tão simples como o relembrar de uma toma de medicação ou a realização de uma refeição, ou até mesmo o simples acto de conversar e assim fazer companhia e concretizando a ideia base de prestar conforto aos idosos.

3.8.2. Segmentação

A segmentação compreende a divisão do mercado num determinado número de sub-mercados que serão tão homogêneos quanto possível, de modo a que a empresa possa adaptar o melhor possível a sua estratégia de marketing a cada um dos grupos definidos.

No caso da “Viver com Conforto” e para uma mais fácil interpretação apresenta-se de seguida uma tabela de segmentação de mercado, onde se especificam os vários segmentos onde a empresa pretende operar.

Tabela 3 – Segmentação de Mercado da “Viver com Conforto”

Tipo de Cliente	Tipo de Serviço a Prestar
Idoso Activo	Actividades de lazer (culturais, lúdicas), passeios, actividade física, preparação de refeições, serviços domésticos, pequenos arranjos e mudanças (obras), companhia, conversação, jogos, serviços relacionados com a imagem, entre outros.
Idoso Semi Dependente	Preparação de refeições, serviços domésticos, pequenos arranjos e mudanças (obras), companhia, conversação, jogos, serviços relacionados com a imagem, apoio psicológico, enfermagem, fisioterapia, massagens, serviço de tele-assistência domiciliária, serviços de assistência médica e hospitalar, entre outros.
Idoso Dependente	Preparação de refeições, serviços domésticos, pequenos arranjos e mudanças (obras), pagamentos de contas, serviços permanentes (nocturno e diurno), companhia, conversação, estimulação cognitiva, apoio psicológico, enfermagem, fisioterapia, massagens, serviço de tele-assistência domiciliária, programas de acompanhamento de doenças crónicas degenerativas e oncológicas, Alzheimer, Parkinson, serviços de assistência médica e hospitalar, entre outros.
Idoso Doente	Preparação de refeições, serviços domésticos, pequenos arranjos e mudanças (obras), pagamentos de contas, serviços permanentes (nocturno e diurno), companhia, conversação, estimulação cognitiva, apoio psicológico, enfermagem, fisioterapia, massagens, serviço de tele-assistência domiciliária, programas de acompanhamento de doenças crónicas degenerativas e oncológicas, Alzheimer, Parkinson, serviços de assistência médica e hospitalar, entre outros.

Fonte: Daniela Marinheiro

Esta segmentação traz algumas vantagens, destacando-se as seguintes:

- Uma abordagem mais adaptada a cada cliente;
- Optimização da actividade de marketing ao custo mais baixo;
- Utilização de meios promocionais e publicitários adaptados a cada tipo de cliente;
- Optimização da alocação dos recursos necessários à actividade;
- Possibilidade de desenhar uma política de preços competitiva.

3.8.3. Posicionamento

Quanto ao posicionamento é premente recordar ser fundamental definir uma ideia da empresa e dos seus produtos / serviços na mente dos potenciais clientes, de forma a conseguir diferenciar-se claramente da concorrência e obter assim a sua preferência.

Em relação à categoria de serviços prestados pela “Viver com Conforto” pretende-se que os clientes identifiquem os mesmos pela qualidade acima da média, pela eficiência e pela confiança transmitida, contudo por um preço ligeiramente inferior ao da concorrência. Após a obtenção da confiança por parte do idoso, visar-se-á a sua fidelização.

No que respeita à diferenciação face às empresas já instaladas no mercado (concorrentes), procurar-se-á criar uma relação de afectividade, de proximidade, ou seja, fazer mais do que simplesmente cuidar.

Sendo os serviços prestados a idosos, que por vezes se encontram debilitados tanto física como psicologicamente, muitas vezes em estado de solidão / depressão e carentes de afectos, é fundamental que a experiência vivida aquando da prestação do serviço seja claramente positiva e que o nível de eficiência e qualidade do serviço esteja de acordo com as suas expectativas. Assim, a “Viver com Conforto” terá de se afirmar através da prestação de serviços de elevada qualidade e de forma a que o idoso se sinta acarinhado e em família.

3.8.4. Marketing-Mix

O Marketing-Mix consiste num conjunto de variáveis utilizadas para operacionalizar a estratégia de marketing da empresa, ou seja consiste num conjunto de decisões integradas, ao nível da política de produto, preço, comunicação e distribuição, que por sua vez deve resultar de orientações previamente definidas ao nível do marketing estratégico, em particular no que

respeita à segmentação de mercado, definição dos segmentos alvo e posicionamento da empresa.

Assim, o Marketing-Mix deve ter como principal objectivo as necessidades e ambições do grupo de clientes alvo e deve responder eficientemente às expectativas dos mesmos, de modo a que a empresa obtenha a sua preferência.

De seguida será desenvolvido o Marketing-Mix da “Viver com Conforto”, especificamente no que se refere aos produtos / serviços, aos preços a praticar, à comunicação para os clientes alvo e por último à distribuição.

❖ **Política de Produto / Serviço**

A intenção da “Viver com Conforto” é ir aumentando de forma gradual o seu portfólio, com o objectivo de construir uma gama de serviços que cubram na totalidade as necessidades do mercado no que respeita ao sector da terceira idade. Contudo, devido à estratégia da empresa de não recorrer a financiamento exterior, existe a necessidade de controlar o investimento inicial, pelo que o portfólio inicial concentrar-se-á apenas em alguns dos serviços necessários ao bem-estar do idoso, recorrendo a parcerias para a prestação dos restantes, de modo a cobrir satisfatoriamente as necessidades de lançamento de uma nova empresa e a maximizar as vendas dos primeiros anos.

É de referir que no caso da “Viver com Conforto” o produto e o serviço são indissociáveis, pelo que quando se referem políticas de produto estão intrínsecas as políticas de serviço.

Numa fase inicial a “Viver com Conforto” terá disponível o seguinte portfólio:

Actividade Física:

O exercício físico terá como objectivo assegurar as condições de bem-estar dos idosos, promovendo a sua saúde, uma vez que a actividade física permite manter os músculos tonificados, a flexibilidade e o equilíbrio, diminuindo assim o sedentarismo e desenvolvendo as suas capacidades físicas e intelectuais.

A empresa terá uma pessoa disponível (professor de educação física) para praticar exercício físico junto dos idosos. A ideia será a de formar dois grupos, em que cada grupo praticará a

actividade três vezes por semana consistindo em exercícios de aquecimento, jogos tradicionais e desportivos e ainda caminhadas ao ar livre. Quando o tempo não o permitir, o exercício físico será praticado numa sala adequada e adaptada para o efeito.

Alimentação:

Uma dieta equilibrada aumenta a vitalidade e o bem-estar do idoso. Esta é uma área que pode adquirir três formatos: a confecção, a administração ou apenas a aquisição dos alimentos no exterior. Contudo a alimentação pode ser confeccionada no domicílio do idoso ou então ser adquirida no exterior, uma vez que a empresa terá parcerias com restaurantes locais, para o efeito.

Acompanhamento:

Interior - Companhia (nocturna e diurna); conversação (comentários Jornais e Revistas); leitura; prática de actividades cognitivas e mentais, nomeadamente treino da escrita, operações aritméticas simples, jogos de estimulação cognitiva (jogo da diferença, jogo do labirinto, jogo de memória, sopa de letras, sudoku, xadrez, damas e puzzles). Estas actividades têm como objectivo aumentar a actividade cerebral, retardar os efeitos da perda de memória e prevenir o surgimento de doenças degenerativas.

Exterior - Acompanhamento em saídas ocasionais, acompanhamento em saídas para a realização de exames ou consultas médicas e em actividades lúdicas / culturais, de modo a combater sentimentos de solidão ou depressão. Estas actividades têm como objectivo ocupar o tempo das pessoas, promover o convívio e a divulgação e conhecimentos culturais. Consistem em idas ao teatro, ao cinema, a museus, a feiras, a exposições, parques naturais e visitas com fins religiosos.

Serviços Correntes:

Interior - Serviços domésticos como as tarefas diárias, limpezas tanto ocasionais como de manutenção, pequenos arranjos de forma a evitar possíveis acidentes domésticos, assistência a animais domésticos, plantas, supervisão e administração de medicação, entre outros serviços.

Exterior - Pagamentos de contas (água, luz e gás), bem como de outros bens e serviços, idas ao banco, à segurança social, aos correios, a farmácias e as mais diversas compras.

Cuidados Pessoais:

Cuidados com a imagem pessoal, cuidados de vestuário (costura - confecção por medida e reparação de roupa no domicílio), higiene pessoal diária, cuidados de estética (cabeleireiro, manicure, pedicure, etc.) no domicílio, são cuidados que aumentam a auto-estima do idoso.

Cuidados Permanentes:

Serviço em regime interno diurno e noturno, 24 horas por dia, 7 dias por semana, serviços de tele-assistência e apoio imediato em situações de emergência, orientação em caso de emergência médica, indicação de hospitais, clínicas e farmácias de serviço, serviços de alerta (toma de medicamentos, consultas médicas, despertar) e assistência no domicílio em posicionamentos e transferências, são serviços que promovem a saúde e o bem-estar psicológico do idoso.

Outros Serviços:

Apoio psicológico, Enfermagem, Fisioterapia e Massagens.

De seguida enumeram-se alguns dos serviços a realizar pela “Viver com Conforto”, com recurso a parcerias:

Serviços de Reparação do Domicílio:

Reparações no domicílio (Serviço de aconselhamento e execução de reparações ou mudanças na habitação que melhorem a segurança e o conforto).

Estimulação Cognitiva:

Para casos mais graves, no que respeita à estimulação cognitiva a empresa “Viver com Conforto” recorrerá ao parceiro INTRI de modo a que os idosos fortaleçam ou recuperem as suas funções cognitivas e tendo assim menos probabilidades de sofrer de demência.

A INTRI disponibiliza programas para o treino das seguintes capacidades cognitivas:

- Atenção, Capacidade de Concentração e Vigilância
- Capacidade de Memória e Aprendizagem
- Coordenação Visuo-Motora
- Velocidade e exactidão do processamento de informação

- Capacidades Visuo-Construtivas
- Resolução de problemas e desenvolvimento de estratégias

Serviço de Tele-assistência Domiciliária:

A “Viver com Conforto” formará uma parceria com a Câmara Municipal de Oeiras, de forma a assegurar uma melhor qualidade de vida a todos os idosos interessados em possuir um equipamento de tele-assistência domiciliária, mantendo assim a sua privacidade, independentemente da idade, quer vivam sós ou passem grande parte do dia ou noite sozinhos, beneficiando assim de uma maior autonomia. O único requisito é que sejam munícipes do Concelho de Oeiras.

Este sistema será um sistema de segurança que estará ligado ao Serviço de Protecção Civil da C.M. Oeiras durante 24 horas por dia / 365 dias por ano, através de uma central receptora de alarmes. O idoso acciona o botão de alarme (medalhão), e obterá imediatamente uma resposta do operador. Caso o idoso não consiga falar o operador procurará de imediato accionar a rede de apoio indicada na ficha de inscrição, a qual é constituída por familiares, pessoas ou instituições indicadas pelo utilizador do serviço aquando da sua inscrição, que pela sua proximidade possam ajudar em caso de alarme.

Cuidados Especiais:

Programas de acompanhamento de doenças crónicas, degenerativas e oncológicas, Alzheimer, Parkinson, entre outras, tendo em vista a saúde do idoso. Serviços de assistência médica e hospitalar e Geriatria.

Vantagens Competitivas dos Produtos / Serviços:

- São produtos / serviços cujo preço / qualidade será acessível ao cliente, incluindo um atendimento de excelência;
- Aposta exclusivamente no segmento sénior;
- Existência de vários pacotes de produtos / serviços - várias alternativas;
- Disponibilidade de planos semanais, mensais ou até mesmo semestrais / anuais;
- Criação de uma marca reconhecida e identificada pelo cliente;
- Diferenciação no serviço prestado através de uma relação de proximidade e familiaridade com o cliente;
- Implementação de serviços em fases distintas;

- No que respeita à alimentação, existirá a preocupação de que todas as matérias-primas sejam portuguesas, tendo vista a saúde da população consumidora e a economia do país;
- Existirá o cuidado de que todas as refeições sejam confeccionadas no instante imediatamente anterior ao do respectivo consumo.

Embalagem: As refeições serão acondicionadas em embalagens próprias tendo em conta as normas estipuladas pela HACCP.

Atendimento: O Atendimento será diversificado, podendo ser feito através da internet (*website* ou *email*), de telefone ou directamente no escritório. No entanto, seja qual for a forma, o cliente deverá se sentir sempre acarinhado como se estivesse em família. Rapidez na resposta.

Comodidade: Escritório com localização no centro de Queijas, perto dos clientes, com parque de estacionamento de fácil acesso e gratuito.

Informação: Existência de um *email* para a colocação de questões / dúvidas e existência de um *Website* com toda a informação necessária ao cliente, incluindo preços.

Aconselhamento / Acompanhamento Personalizado: Cada cliente é único, pelo que os serviços a comprar deverão ser personalizados, ou seja, a empresa deverá ter uma atenção especial face à necessidade de cada cliente.

Segurança e Higiene: Todas as normas deverão ser cumpridas de forma a que o cliente fique satisfeito e repita.

Programas de Fidelização: Apesar de serem demasiado comuns, continuam a servir os interesses do cliente, através da obtenção de descontos. Assim, para o efeito, será disponibilizado a todos os clientes que queiram aderir um cartão cliente (sem qualquer custo adicional), com o qual estes poderão adquirir planos semanais, mensais ou até mesmo semestrais / anuais, o desconto será de acordo com o prazo de adesão.

Modos de Pagamento: Possibilidade de pagamento mensal através da realização de contratos. O pagamento será feito por transferência bancária e no 1º dia útil de cada mês.

Tratamento de Reclamações: Ter uma reclamação é fundamental para que a empresa possa melhorar os seus processos e assim evoluir. Logo, cada vez que exista uma reclamação o procedimento a seguir será o de reformular a situação em questão no sentido de que a mesma não se repita.

❖ **Política de Preço**

Na maioria das vezes, o que o cliente está disposto a pagar por um determinado serviço é muito mais do que o seu valor de custo. Concluindo-se assim que o cliente compra por mera associação à marca, ou seja, pelo seu reconhecimento no mercado e paga o preço que for preciso.

Contudo, o facto de a empresa suportar baixos custos fixos, visto não necessitar de pagar renda para o escritório, não recorrer a financiamento externo para a abertura da empresa e numa fase inicial não possuir viaturas próprias, pois estas serão dos próprios colaboradores, sendo depois mensalmente paga a despesa por km efectuado e de os recursos humanos serem angariados através de protocolos com Universidades ou Instituições de Desemprego e/ou serem pagos a recibos verdes, proporciona a possibilidade de maiores margens e consequentemente também mais margem de manobra no que respeita à fixação dos preços.

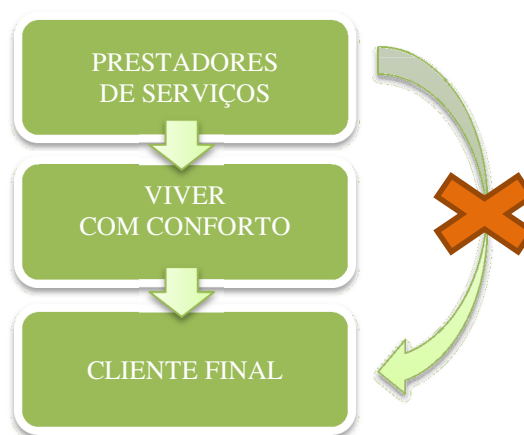
Portanto, no caso dos serviços prestados pela “Viver com Conforto” a política de preço será a de ajustar o preço dos seus serviços ao nível dos preços de referência e da concorrência, conforme se observa no Anexo IV, de modo a serem percebidos como tendo um preço justo, no entanto, devido à margem existente por parte da empresa, este será de valor um pouco inferior (Anexo V), de modo a ganhar quota de mercado aos concorrentes.

Adicionalmente ao referido anteriormente, os clientes que possuírem cartão de cliente ao efectuarem as chamadas compras pontuais terão um desconto de 2%. Ainda, mediante apresentação do cartão de cliente e a realização de um plano semanal, mensal, semestral ou anual terão um desconto imediato de 5, 10, 15 e 20%, respectivamente. Os pacotes de produtos / serviços (mínimo três) terão um desconto de 5% relativamente ao preço de compra individual de cada serviço. Existirão ainda dois tipos de preços, preços mais acessíveis para serviços *standard* e preços mais caros para serviços personalizados (preço sob consulta).

❖ Política de Distribuição

No que diz respeito aos canais de distribuição existem dois pontos cruciais e os quais devem ser analisados com maior detalhe. Por um lado, tem-se um negócio com a possibilidade de elevadas margens em alguns dos serviços, pelo que é necessário reduzir os níveis de dependência. Por outro lado, a acessibilidade que o cliente final tem directamente ao prestador de serviços (colaborador), a que por sua vez não pode ser reduzida, apenas controlada de modo a que seja a empresa a ganhar as margens inerentes ao processo de distribuição. De seguida apresenta-se um esquema com a distribuição pretendida pela “Viver com Conforto”:

Figura 6 – Processo Distribuição “Viver com Conforto”



Fonte: Daniela Marinheiro

Como, os colaboradores serão estagiários em início de carreira ou senhoras de meia-idade em situação de desemprego de longa data, ou em último recurso, trabalhadores independentes, para além da remuneração fixa existirá uma componente variável, será dada formação constante, boas condições de trabalho, um ambiente familiar (de satisfação) e promoção constante da comunicação interna, de forma a incentivar os colaboradores e consequentemente a sua dedicação à empresa. Assim, a empresa cumprirá de uma melhor forma o seu objectivo final, ou seja, controlar a relação “prestador de serviço - cliente”, de modo a que este não recorra directamente ao prestador.

A distribuição dos produtos / serviços da “Viver com Conforto” será realizada de acordo com o circuito normal de distribuição de serviços domiciliários, em que o idoso demonstra a necessidade do serviço, directamente no escritório da empresa, telefone ou via internet e a empresa presta o mesmo de imediato, recorrendo aos recursos internos se for caso disso ou, recorrendo aos vários parceiros externos que terá ao seu dispor para o efeito.

A “Viver com Conforto” na sua generalidade não terá *stocks*, uma vez que os mesmos não são aplicáveis a este tipo de empresas, pois o único produto que a empresa terá disponível para venda serão as refeições, as quais serão encomendadas diariamente conforme as necessidades existentes.

❖ **Política de Comunicação**

Para que a comunicação de uma empresa de serviços domiciliários a idosos seja eficaz é essencial que a mesma transmita confiança e credibilidade. Assim, pretende-se que a comunicação e informação realizada pela “Viver com Conforto”, promova de modo claro a importância do bem-estar, da qualidade de vida, do conforto do idoso e ainda da importância de ser uma empresa portuguesa e por isso ligada a fortes tradições.

De forma a sustentar e aumentar a credibilidade da “Viver com Conforto”, serão utilizados vários materiais promocionais e será produzida uma brochura institucional.

Meios de Comunicação

Brochura Institucional:

Será distribuída a todos os colaboradores, parceiros (hospitais, casas geriátricas, institutos especializados, entre outros) e potenciais clientes e terá como pontos-chave os seguintes aspectos:

- Fundamentação da criação da nova empresa;
- Demonstração de que é possível disponibilizar serviços domiciliários de alta qualidade a um preço acessível;
- Apelo à utilização de produtos / serviços produzidos em Portugal.

Brochura Promocional de Produtos / Serviços:

Em complementaridade à brochura institucional será efectuada uma outra mas com um teor promocional dos produtos / serviços da “Viver com Conforto”, onde serão devidamente explicitados os seguintes aspectos:

- Gama de produtos / serviços da “Viver com Conforto”;
- Informação de preços e promoções.

Newsletters Mensais:

- *Newsletter* interna (divulgação do melhor colaborador do mês e o respectivo prémio, acções de formação, encontros entre funcionários, curiosidades, entre outros);
- *Newsletter* externa (divulgação de pacotes promocionais do mês corrente, conselhos úteis para idosos, divulgação de eventos e *workshops*, curiosidades, entre outros).

Publicidade:

- Realização de *workshops* de divulgação;
- Realização de eventos promocionais;
- Distribuição de folhetos em toda a região de Queijas e Freguesias em redor;
- Participação na Imprensa (Programa do Luís Goucha – Você na TV, A Tarde é Sua com a Fátima Lopes, entres outros, em Revistas como a *Executive Digest*, a Unibanco, a Visão e a Sábado e em Jornais, como o Jornal Público, o Diário Económico, o Jornal de Negócios e o Correio da Manhã);
- Carros dos Sócios Gerentes terão imagens apelativas à empresa e os respectivos contactos;
- Colocação de *Outdoors* e cartazes publicitários em Queijas com autorização da respectiva Junta de Freguesia.

Internet:

- Criação de um *website* com toda a informação necessária ao idoso e seus familiares, incluindo preços e horários de forma a facilitar a procura ao consumidor. O *website* deverá ser *user friendly* visto que os principais clientes são idosos, com competências informáticas abaixo da média;
- Possibilidade de compras *online* (*E-commerce*);
- Abertura de conta nas redes sociais (Facebook e Twitter);
- Criação de um blogue “Viver com Conforto”, onde as pessoas poderão emitir opiniões sobre a empresa, os serviços prestados e até sugestões, entre outros;
- Criação de um *email* para dúvidas, pedidos de informação, reclamações e sugestões.

Parcerias:

- Parcerias com estabelecimentos relacionados com a área (Hospitais, Clínicas, Santa Casa da Misericórdia, Câmara Municipal de Oeiras e Junta de Freguesia de Queijas);
- Parcerias com fornecedores, Instituto Desemprego e Faculdades;

- Protocolos com empresas;
- Associar a marca ginásios, restaurantes saudáveis e empresas de saúde.

Comunicação Interna / Externa:

- Cartão cliente (fidelização de clientes);
- Comunicar para vender (onde o atendimento deverá ser *premium* e os valores da empresa sobressaíram naturalmente);
- Comunicar a política de ética e responsabilidade;
- Estimulação da comunicação interna e externa de forma a partilhar valores e interesses comuns;
- A equipa de gestão deverá ter uma postura que se coadune com os valores da empresa.

Figura 7 – Plano de Comunicação⁸

	Ago-13	Set-13	Out-13	Nov-13	Dez-13	1º Trim. 14	2º Trim. 14	3º Trim. 14	4º Trim. 14
Brochura Institucional									
Brochura Promocional de Produtos / Serviços									
<i>Newsletter Interna</i>									
<i>Newsletter Externa</i>									
Publicidade Imprensa e Folhetos									
<i>Workshops e Eventos</i>									
Internet									
Parcerias									
Comunicação Interna									
Comunicação Externa									

Fonte: Daniela Marinheiro

Os custos associados ao presente plano de marketing / comunicação estão reportados no Capítulo XII - Plano Financeiro.

⁸ Nota: O plano de comunicação foi desenvolvido apenas para o curto / médio prazo (cerca de um ano e meio).

3.8.5. Estratégia Tecnológica

Para uma empresa que se pretende moderna em plena era tecnológica, terá de ser utilizada toda a tecnologia disponível, de modo a garantir a máxima eficiência e eficácia ao menor custo possível.

Assim, o pretendido pela “Viver com Conforto” para os seus colaboradores é que a maior parte do seu tempo seja ocupado no contacto com os seus potenciais clientes, pelo que é fundamental construir uma estrutura tecnológica o mais virtual possível, que permita aos funcionários trabalharem em qualquer sítio de forma idêntica como se estivessem no escritório físico.

Deste modo, serão disponibilizados a todos os colaboradores *tablets* com telefone integrado e com acesso à internet, os quais permitirão a interacção entre colaboradores em tempo real. Todos os *tablets* terão ainda disponível, os programas do *Office* (Excel, Word e Power Point), de forma a cada um dos funcionários gerir melhor a sua actividade na empresa particularmente no que respeita à gestão dos pedidos colocados pelo cliente.

Para além do referido anteriormente, serão colocados GPS's em todas as viaturas de modo a existir um maior controlo na localização das mesmas, nos percursos efectuados (registo dos km efectuados ao serviço da empresa) e também de forma a controlar os horários de entrada e saída de cada colaborador da casa dos respectivos clientes. Os custos associados aos equipamentos a adquirir estão reportados no Capítulo XII – Plano Financeiro.

3.8.6. Estratégia Organizacional

❖ Estrutura da Empresa

A ideia é criar uma Sociedade por Quotas com 2 sócios, em que um deles será o Promotor com o mínimo de 51% do Capital Social e o outro, o Técnico-Gerente, que terá a diferença até perfazer os 100%.

No pacto social da empresa deverá ficar escrito que a equipa de gestão será composta pelo Promotor e pelo Técnico-Gerente e especificadas as funções de cada um, ou seja, a função do Promotor passará pela gestão geral da empresa enquanto que a do Técnico-Gerente consistirá na gestão funcional do dia-a-dia.

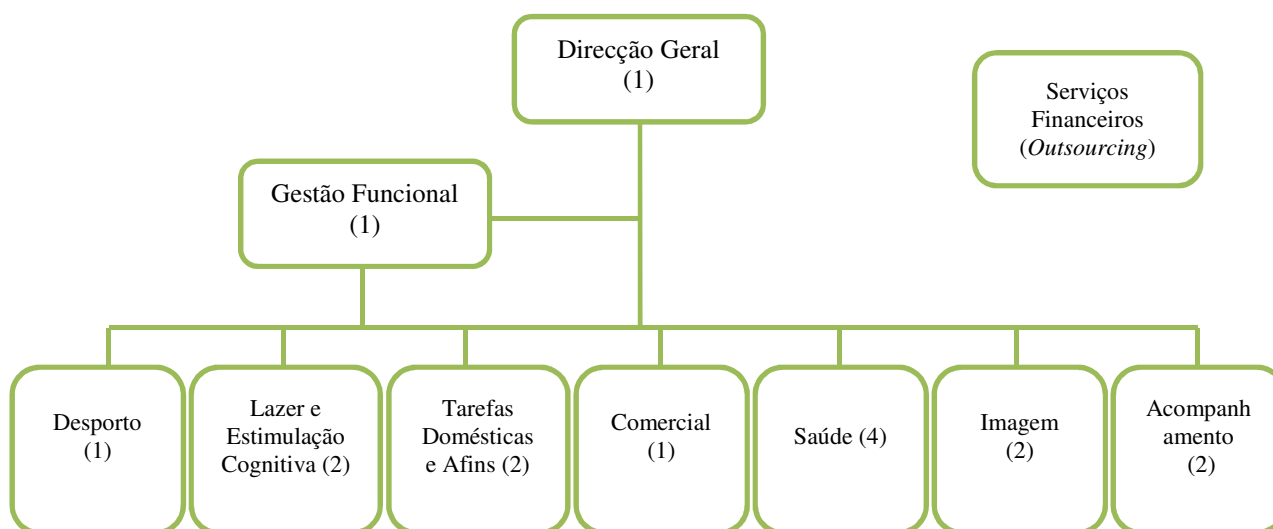
O Capital Social será de 25.000,00 €, mas com a possibilidade de reforços de capital, caso seja necessário, nos anos seguintes, através de modelo de prestações suplementares.

A estrutura da empresa terá por base uma lógica funcional, funcionando o departamento financeiro em *outsourcing*. As restantes funções serão asseguradas por funcionários da empresa que terão formação dada pela mesma, de modo a executarem as suas tarefas em conformidade com o pretendido. Como já tinha sido referido anteriormente os colaboradores da “Viver com Conforto” serão estagiários e desempregados de longa data, pelo que existirão acordos com Universidades, com Instituições de Desemprego e com o Estado durante o primeiro ano, contudo, após este primeiro ano laboral, se os mesmos corresponderem às expectativas da empresa, continuarão a fazer parte da mesma, mas como trabalhadores independentes (recibos verdes) e serão pagos por acto / hora.

A empresa terá uma estrutura o mais simples e funcional possível, com uma hierarquia o mais plana possível, tendo como único objectivo garantir um funcionamento eficiente e eficaz.

Na fase de arranque os colaboradores serão apenas 16 (dezasseis), mas que no entanto, serão suficientes para as necessidades iniciais da empresa. Numa fase posterior a médio / longo prazo pretende-se alargar o leque de actuação da empresa e consequentemente o número de trabalhadores.

Figura 8 – Organigrama da “Viver com Conforto”



Fonte: Daniela Marinheiro

As principais responsabilidades das várias áreas serão as nomeadas de seguida:

Direcção Geral: Responsável pela gestão geral da empresa e pela gestão integrada das várias áreas. Visto a formação dos colaboradores ser um ponto estratégico para a “Viver com Conforto”, esta ficará sob a alçada da direcção geral da empresa.

Gestão Funcional: Responsável pela gestão funcional, como tarefas administrativas, gestão de fornecedores, gestão de parcerias, gestão de encomendas, distribuição de trabalho, gestão dos horários dos colaboradores, atendimento de telefone, gestão de *emails*, gestão do *Website* e apoio às restantes áreas.

Desporto: Responsável pela área de desporto, bem como pela gestão de aulas e número de alunos por aula.

Lazer e Estimulação Cognitiva: Responsável pela gestão e execução correcta das tarefas / serviços que lhe são solicitados dentro da respectiva área, isto é, passeios ao exterior, actividades lúdicas e jogos e actividades para a estimulação cognitiva.

Tarefas Domésticas e Afins: Responsável pela gestão e execução correcta das tarefas / serviços que lhe são solicitados dentro da respectiva área, nomeadamente no que respeita à gestão da alimentação dos clientes e actividades domésticas.

Comercial: Responsável por toda a actividade comercial, nomeadamente garantir uma correcta implementação da estratégia de marketing e vendas da empresa, ser o dinamizador e controlador da área de vendas. Adicionalmente, deverá ainda organizar os eventos e *workshops* promocionais e toda a área de publicidade (imprensa, *flyers* / folhetos, cartazes, brochuras e *newsletters*).

Saúde: Responsável pela gestão e execução correcta das tarefas / serviços que lhe são solicitados dentro da respectiva área, designadamente no que respeita a serviços de enfermagem, apoio psicológico, fisioterapia e massagens.

Imagem: Responsável pela gestão execução correcta das tarefas / serviços que lhe são solicitados dentro da respectiva área, ou seja, na área de estética / cabeleireiro e costura.

Acompanhamento: Responsável pela gestão e execução correcta das tarefas / serviços que lhe são solicitados dentro da respectiva área, isto é, acompanhamento interior e/ou exterior.

Serviços Financeiros: Os serviços financeiros serão assegurados em regime de *outsourcing* com o objectivo de garantir um elevado nível de serviço a um custo controlado. Aquando da contratação do serviço deverá ser assegurado que o serviço a prestar terá a mesma rapidez e o mesmo nível de serviço ao que seria prestado se o serviço fosse executado internamente.

❖ **Remuneração dos Colaboradores**

Numa fase inicial, a empresa não terá elevados custos com a remuneração dos seus colaboradores, pois para os que forem estagiários – estágios do IEFP (período de nove meses), a respectiva remuneração será comparticipada pelo Estado em 65% (% de comparticipação para empresas com mais de 10 colaboradores) do valor total do estágio, de acordo com o respectivo nível: 2, 3, 4, 5, 6, 7 ou 8 dos estagiários e do valor do IAS que lhe está associado, uma vez que a empresa realizará protocolos com as Universidades (Psicologia e Desporto) interessadas para angariação de estagiários pelo período já referido, ou seja, nove meses. Para além do valor do estágio, os estagiários recebem também subsídio de alimentação e seguro de acidentes de trabalho.

Para os colaboradores angariados através de Instituições de Desemprego, também neste caso a respectiva remuneração será comparticipada pelo Estado em 50% até um montante máximo de 419,22 € (% de comparticipação para contratos a termo – 6 meses) do valor do ordenado, visto que a empresa realizará acordos para angariação de pessoas desempregadas à pelo menos 2/3 anos e com idade superior a 40 anos. Contudo, nem todos os colaboradores poderão ser angariados das formas referidas anteriormente, pelo que os restantes serão contratados a recibos verdes, pelo que serão pagos pelo acto / hora de trabalho, não acarretando assim elevados custos extras para a empresa. À semelhança dos estagiários, todos os colaboradores recebem subsídio de alimentação e seguro de acidentes de trabalho.

Para além da remuneração base, existirá ainda a possibilidade de todos, incluindo os estagiários, receberem uma componente variável, que poderá chegar até 10% do valor do vencimento base. Esta componente variável tem como principal objectivo o incentivo ao bom desempenho por parte dos colaboradores.

Independentemente da forma como os colaboradores sejam contratados, através de estágio ou não, todos deverão passar por um período experimental de 90 dias (primeiros 3 meses), em que se não corresponderem às expectativas serão imediatamente dispensados.

3.8.7. Estratégia Financeira

Conforme referido no ponto anterior, a área financeira da empresa será realizada em *outsourcing*. O motivo para tal decisão prende-se essencialmente com dois aspectos. Por um lado permite numa fase inicial um nível de custos menor (ver plano financeiro) e uma maior flexibilidade em função da intensidade do trabalho. Por outro lado, porque existe a possibilidade de trabalhar com uma empresa especializada neste tipo de serviço, que pode não só produzir adequadamente a contabilidade oficial, como ainda produzir documentos de gestão, o que será uma ferramenta bastante útil para a gestão da empresa.

Esta opção tem ainda a vantagem de evitar elevados investimentos em *hardware* e *software* de gestão e de evitar os custos e tempo necessários à sua correcta implementação, permitindo que os vários elementos da empresa se mantenham focados no *core business* da empresa, a prestação de serviços a idosos.

Para garantir uma ligação adequada entre a empresa de finanças, a contabilidade contratada e a “Viver com Conforto”, será estabelecida uma ligação directa via internet, a qual permitirá acompanhar *online* toda a actividade da empresa no que respeita à área de contabilidade e finanças.

Em complemento aos aspectos referidos existem ainda outras vantagens em trabalhar com uma empresa especializada neste tipo de serviços e com um número elevado de clientes, pois prestam aos seus clientes um serviço de compras em grupo, o que permitirá à empresa comprar a preços mais acessíveis alguns bens como por exemplo os seguros, entre outros, proporcionando assim à empresa, benefícios a nível de preços e qualidade dos bens, que a empresa não conseguiria caso negociasse com os respectivos fornecedores isoladamente.

3.9. Requisitos para a Implementação

Para a criação de uma qualquer empresa existem sempre requisitos e condições que devem ser previstas aquando do plano e devidamente cumpridas aquando da implementação, de forma a

viabilizar o arranque do negócio. Assim, existem cinco tipos de requisitos, nomeadamente requisitos legais, técnicos, humanos, materiais e capital para investimento.

Quanto à vertente **legal**, visto tratar-se de uma empresa directamente relacionada com idosos deve-se ter especial cuidado com:

- O cumprimento das normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento para serviços de apoio domiciliário a idosos, estabelecidas pelo SAD – Apoio Domiciliário;
- O Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de Setembro, o qual define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social para idosos geridos por entidades privadas;
- O cumprimento do regulamento relativo à higiene dos géneros alimentícios, o qual estabelece as regras de implementação do Sistema de Higiene e Segurança Alimentar;
- A Lei das Acessibilidades, que visa o bem-estar social das pessoas com necessidades especiais, nomeadamente as que têm mobilidade reduzida, que utilizam cadeiras de rodas, invisuais, idosas, portadoras de deficiência, entre outras.

No que respeita aos requisitos técnicos, os quais consistem nos **licenciamentos** necessários para a abertura da empresa, será indispensável, a licença de funcionamento, a licença dos horários de funcionamento e as licenças de publicidade.

Relativamente aos **recursos humanos**, numa fase inicial serão necessários pelo menos 16 (dezassex) colaboradores, cujas funções já foram especificadas anteriormente. Os respectivos horários serão definidos apenas aquando da abertura da empresa conforme as necessidades da mesma e de acordo com o estipulado pela lei. Com o decorrer da actividade, será necessário que os alguns dos funcionários trabalhem por turnos e com folgas rotativas, de modo a que as necessidades dos clientes sejam sempre cobertas, o que ficará definido logo desde o início, ou seja, aquando da sua contratação. Todos os colaboradores deverão obter formação logo na primeira semana de trabalho, antes de iniciarem a sua actividade laboral. A formação será dada por uma entidade externa a contratar e será dada de acordo com as instruções fornecidas pelos sócios da empresa.

Outro requisito fundamental à abertura do negócio é a aquisição de todos os **materiais / equipamentos** necessários e os quais são:

- *Website* (com toda a informação disponível), *email* e blogue operacionais;
- Registo nas Redes Sociais (contas activas);
- Desenvolvimento de Parcerias;
- Publicidade na imprensa e *Outdoors* concluídos (de forma a divulgar a empresa);
- Brochuras (institucional e de produtos / serviços) desenvolvidas;
- Desenvolvimento do Código de Ética e Responsabilidade;
- *Newsletters* interna e externa (após o 1º mês) desenvolvidas;
- Escritório operacional;
- Mobiliário do escritório pronto a ser utilizado;
- Consumíveis para os serviços de estética, cabeleireiro, costura e enfermagem adquiridos e prontos a serem utilizados;
- Embalagens para servir as refeições adquiridas;
- Aluguer de sala e compra de material para a actividade desportiva;
- *Flyers* / folhetos e cartazes divulgativos prontos e distribuídos;
- Cartões de Cliente e cartões para colaboradores prontos;
- Contratação do departamento financeiro e seguros;
- Contratação de formador;
- Protecção da marca e design realizada;
- Viaturas dos Sócios Gerentes decoradas;
- GPS's adquiridos e instalados nas respectivas viaturas;
- *Tablets* adquiridos, com acesso a *email* e internet, ou seja, operacionais, para todos os funcionários da empresa.

Quanto ao **capital** necessário para o investimento inicial, existe disponível, isto é, sem recurso a crédito 25.000,00 €, no entanto, apenas será possível definir o capital necessário para investimento após o desenvolvimento do plano financeiro, pelo que se os 25.000,00 € de capitais próprios forem insuficientes a empresa terá de recorrer a financiamento junto da Banca.

CAPÍTULO IV – PLANO FINANCEIRO

O presente capítulo engloba toda a análise no que respeita à parte financeira do empreendimento. Esta a análise considera todos os custos associados ao projecto e todos os investimentos iniciais necessários para a boa execução do mesmo. O plano financeiro foi elaborado tendo por base a Folha de Cálculo para Plano de Negócios desenvolvida pelo Professor Doutor Carlos Duarte e pelo Professor Doutor José Paulo Esperança, anexo ao livro “Empreendedorismo e Planeamento Financeiro” e apresenta todo o planeamento financeiro do plano de negócios, o qual visa estruturar a ideia do negócio, fazer o apuramento das necessidades de capital a investir, bem como analisar a viabilidade do projecto em termos de performance nos seus primeiros anos de vida.

4.1. Pressupostos Gerais

Os pressupostos base e as regras previsionais como, as taxas de crescimento estimadas, as taxas de juro e de actualização, prazos médios de recebimento e pagamento, entre outros, são os apresentados de seguida:

- Prazo médio de recebimento – 30 dias
- Prazo médio de pagamento – 60 dias
- Prazo médio de *stockagem* – 30 dias
- Taxa de IVA (Vendas, Prestação de Serviços, CMVMC, FSE e Investimento) – 23%
- Taxa média de IRS – 2%
- Taxa de IRC – 25%
- Taxa de aplicações financeiras de curto prazo – 1%
- Taxa de juro de empréstimo de curto prazo – 6%
- Taxa de juro de empréstimo de médio e longo prazo – 7%
- Taxa de juro de activos sem risco (R_f) – 2%
- Prémio de risco de mercado ($R_m - R_f$)⁹ – 6%
- Beta empresas equivalentes – 100%
- Taxa de crescimento dos *cash flows* na perpetuidade – 0%

⁹ Rendimento esperado do mercado

4.2. Volume de Negócios

Na tabela 4, expõe-se o principal objectivo da “Viver com Conforto”, ou seja, as quantidades que se estimam vender tanto a nível de produtos como de serviços, conforme se observa detalhadamente no Anexo VI. As quantidades foram estimadas tendo por base o mercado potencial da Freguesia de Queijas, o número de colaboradores a contratar e a especialidade de cada um deles. Assim, para a totalidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa, foram considerados cerca de 850 potenciais clientes mensais. Este número teve em conta, o facto de a população residente na zona ser composta por cerca de 10 mil habitantes e destes cerca de 10% serem idosos a residir sozinhos. Tendo por base esta estimativa é possível prever o volume de negócios para os anos futuros do projecto.

É de referir ainda que o ano de 2013 apenas contempla 4 meses de laboração, uma vez que a data prevista para a abertura da empresa é dia 01 de Setembro de 2013. Para os restantes anos foi considerada uma taxa de crescimento no que respeita às quantidades de 3%, com excepção do ano de 2014 que se prevê idêntico ao de 2013.

Tabela 4 - Quantidades Estimadas

QUANTIDADES ESTIMADAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Desporto						
Alunos	528	1.632	1.681	1.731	1.783	1.837
Refeições						
Almoços e Jantares	320	960	989	1.018	1.049	1.080
Pequenos Almoços e Lanches	320	960	989	1.018	1.049	1.080
Cuidados de Imagem						
Vestuário / Costura	455	1.404	1.446	1.490	1.534	1.580
Estética / Cabeleireiro	805	2.484	2.559	2.635	2.714	2.796
Enfermagem	240	720	742	764	787	810
Contratos de Prestação de Serviços						
4 Horas	40	120	124	127	131	135
8 Horas	40	120	124	127	131	135
12 Horas	24	72	74	76	79	81
24 Horas	16	48	49	51	52	54
Massagens	53	150	155	159	164	169
Fisioterapia	120	360	371	382	393	405
Apoio Psicológico	160	480	494	509	525	540

Fonte: Daniela Marinheiro

Na tabela 5, apresentam-se os preços unitários a aplicar tanto para os produtos como para os serviços, os quais tiveram por base os preços mais baixos (última coluna) do Anexo V. É de referir também que a previsão dos preços teve em linha de conta o referido no ponto (Política de Preços) do presente documento e pressupõe uma taxa de variação de 1% ao ano.

Tabela 5 - Preços Unitários

PREÇOS UNITÁRIOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Desporto						
Alunos	32,00	32,32	32,64	32,97	33,30	33,63
Refeições						
Almoços e Jantares	7,40	7,47	7,55	7,62	7,70	7,78
Pequenos Almoços e Lanches	3,20	3,23	3,26	3,30	3,33	3,36
Cuidados de Imagem						
Vestuário / Costura	6,80	6,87	6,94	7,01	7,08	7,15
Estética / Cabeleireiro	5,40	5,45	5,51	5,56	5,62	5,68
Enfermagem	15,00	15,15	15,30	15,45	15,61	15,77
Contratos de Prestação de Serviços						
4 Horas	600,00	606,00	612,06	618,18	624,36	630,61
8 Horas	1.100,00	1.111,00	1.122,11	1.133,33	1.144,66	1.156,11
12 Horas	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72	1.261,21
24 Horas	1.700,00	1.717,00	1.734,17	1.751,51	1.769,03	1.786,72
Massagens	24,00	24,24	24,48	24,73	24,97	25,22
Fisioterapia	24,00	24,24	24,48	24,73	24,97	25,22
Apoio Psicológico	20,00	20,20	20,40	20,61	20,81	21,02

Fonte: Daniela Marinheiro

Em resumo, pressupondo uma taxa de variação dos preços de 1% ao ano e uma taxa de crescimento das unidades vendidas e dos serviços prestados de 3%, prevê-se um aumento do volume de negócios em cerca de 14% até ao final de 2018, conforme se pode verificar na tabela 6 e em maior detalhe no Anexo VII.

Tabela 6 - Previsão Volume de Negócios

RESUMO VOLUME NEGÓCIOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Desporto	16.896,00	52.224,00	54.328,63	56.518,07	58.795,75	61.165,22
Refeições	3.392,00	10.176,00	10.586,09	11.012,71	11.456,52	11.918,22
Cuidados de Imagem	7.560,00	23.328,00	24.268,12	25.246,12	26.263,54	27.321,96
Enfermagem	3.600,00	10.800,00	11.235,24	11.688,02	12.159,05	12.649,06
Contratos de Prestação de Serviços	120.000,00	360.000,00	370.800,00	381.924,00	393.381,72	405.183,17
Massagens	1.260,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83
Fisioterapia	2.880,00	8.640,00	8.899,20	9.166,18	9.441,16	9.724,40
Apoio Psicológico	3.200,00	9.600,00	9.888,00	10.184,64	10.490,18	10.804,88
TOTAL	158.788,00	478.368,00	493.713,28	509.558,98	525.921,74	542.818,74

Fonte: Daniela Marinheiro

4.3. Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

O mapa das mercadorias vendidas e matérias consumidas permite definir as principais componentes de custo do projecto, uma vez que possibilita o cálculo do custo dos produtos vendidos associados ao plano de vendas, tendo ainda em consideração a política de *stocks* definida nos pressupostos do projecto.

Relativamente ao projecto em estudo, o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas não tem um peso muito significativo na estrutura financeira do negócio, conforme se pode observar no Anexo VIII, visto se tratar de uma empresa de serviços e por isso não ter custos de produção de elevada relevância.

4.4. Fornecimentos e Serviços Externos

Este mapa expõe os fornecimentos e serviços externos prestados por entidades externas à empresa, no âmbito da sua actividade normal.

Existem dois tipos distintos de fornecimentos e serviços externos:

- Custos Fixos – consistem em custos estruturais e são independentes da actividade da empresa;
- Custos Variáveis – variam consoante varia a actividade da empresa.

Para o ano de 2013 apenas foram considerados 4 meses, enquanto que para os restantes anos foram considerados os 12 meses. A partir do ano de 2014 foi considerado um incremento de 3% ao ano, conforme ilustrado no Anexo IX. Resumindo e de acordo com o respectivo anexo é possível constatar de que os custos fixos representam cerca de 69,3%, enquanto que os custos variáveis representam 30,7%.

4.5. Gastos com Pessoal

O mapa de gastos com pessoal inclui a estrutura de custos com os trabalhadores da empresa, o que permite analisar o total das despesas associadas aos mesmos. O mapa encontra-se dividido entre Administração / Direcção e restante pessoal, visto existirem taxas diferenciadas no que respeita à Segurança Social e no caso específico, pelo facto de apenas a administração vir a fazer parte dos quadros da empresa, uma vez que os restantes colaboradores depois de terminado o período de estágio (quando se trate desta situação), serão contratados como trabalhadores independentes (recibos verdes).

A remuneração base mensal contempla os valores actuais de referência para cada uma das respectivas categorias profissionais, ver Anexo X. Em relação aos cálculos com os gastos de pessoal, estes foram realizados tendo por base o descrito anteriormente no ponto (Remuneração dos Colaboradores), tendo influência apenas nos anos 2013 e 2014, uma vez

que a partir desta data a totalidade da despesa com os ordenados será do encargo da própria empresa.

Para os anos posteriores, isto é, a partir de 2015, foi considerado um incremento na remuneração base mensal de 3%. Conforme se pode observar no Anexo X, para além do salário base foi ainda contemplada uma remuneração variável, a qual consiste num acréscimo de 10% ao valor do vencimento base, contudo este valor estará dependente do bom desempenho de cada colaborador.

4.6. Investimento em Fundo de Maneio Necessário

No mapa de FMN devem ser considerados todos os investimentos indispensáveis ao funcionamento da empresa, de forma a permitir quais as necessidades de fundo de maneio, o qual corresponde a uma margem financeira de segurança constituída para fazer face às irregularidades resultantes da diferença entre a liquidez dos activos e o prazo de exigibilidade dos passivos. Logo, as necessidades de fundo de maneio estão directamente relacionadas com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração da empresa. Assim, um inadequado financiamento das necessidades de fundo de maneio pode inviabilizar um projecto, mesmo que este seja atractivo do ponto de vista de resultados.

Em relação ao projecto em estudo e com base no Anexo XI, verifica-se que o investimento em fundo de maneio é superior nos anos 2013 e 2014, tal facto deve-se a estes serem os anos de arranque da empresa, pelo que o esforço financeiro é mais relevante, devido ao total de custos inerentes ao início da actividade. Nos anos seguintes verifica-se uma diminuição drástica deste valor, ficando assim, próximo de zero.

4.7. Plano de Financiamento

O presente mapa permite definir as origens e as aplicações de fundos do projecto e constitui normalmente uma componente importante na análise do mesmo. No caso específico da “Viver com Conforto” verifica-se que o total de origens e aplicações de fundos resulta num saldo de tesouraria anual positivo desde o primeiro ano de actividade, apesar de o valor ser bastante superior nos anos posteriores (Anexo XII).

4.8. Investimento

Este mapa contempla todos os investimentos necessários e indispensáveis ao arranque da empresa, ver Anexo XIII. É referido o investimento inicial em Activos Tangíveis e

Intangíveis, descrito detalhadamente entre outra informação no Anexo XIV, assim como a informação relativa à natureza dos investimentos, valor e período em que está previsto ocorrer e taxa de amortização a utilizar. Nas projecções está implícito o método de amortização em quotas constantes. É de referir ainda, que os 75.000,00 € registados na rubrica “Edifícios e Outras Construções” no início da actividade constituem um activo da mesma, pelo que não acarretam um custo para a empresa.

4.9. Financiamento

Depois de definido o investimento necessário para o arranque do projecto, o passo seguinte é a definição dos meios financeiros indispensáveis à sua cobertura. Para o efeito é elaborado o mapa de financiamento (Anexo XV), ou seja, a elaboração de um mapa de origem e aplicação de fundos. O financiamento de um projecto deverá ter sempre por base a regra do equilíbrio financeiro, isto é, as necessidades de curto prazo deverão ser financiadas no curto prazo enquanto que as necessidades de médio e longo prazo deverão ser financiadas em igual período de tempo.

O mapa contempla várias alternativas de financiamento, entre as quais, capitais próprios e empréstimos bancários. Para o presente projecto foi definida uma margem de segurança de 2% para a variação no investimento e o financiamento de equilíbrio necessário que resulta das necessidades de fundo de maneo do projecto.

Relativamente ao projecto para a “Viver com Conforto”, é de referir ainda que desde o início um dos principais objectivos era conseguir o arranque da empresa sem recurso a financiamento externo, ou seja, sem recurso à banca, visto cada um dos sócios ter à partida disponibilidade para investir na empresa 12.500,00 €, o que perfaz um total de 25.000,00 €, pelo facto do espaço para o escritório inicial já estar totalmente pago (registado como activo da empresa no valor de 75.000,00 €) e devido aos resultados obtidos pela empresa após o início da sua actividade (resultado dos mapas anteriores), o que após o desenvolvimento do presente plano se verifica ser viável, conforme ilustrado em anexo.

4.10. Demonstração de Resultados Previsional

A Demonstração de Resultados é o mapa que permite perceber os lucros que o negócio é capaz de gerar, pelo que constitui um elemento fundamental para a toma da decisão da abertura ou não da nova empresa. Este mapa abrange todos os proveitos e custos resultantes

da actividade da empresa, o que permite determinar o potencial de libertação de resultados do projecto. Os valores que compõem o presente mapa estão dependentes do conjunto de variáveis definidas anteriormente.

Em suma, é através da Demonstração de Resultados que se demonstra se o projecto apresenta uma rentabilidade líquida positiva ou não. Esta constitui assim, a primeira abordagem à viabilidade do projecto. Assim, analisando em pormenor o Anexo XVI, verifica-se que as receitas de exploração aumentam cerca de 13% entre os anos 2014 e 2018, reflexo do crescimento anual das receitas relativas à venda de produtos e à prestação de serviços.

4.11. Mapa de *Cash Flows* Operacionais

O mapa de *Cash Flows* Operacionais demonstra a tradução monetária da actividade da empresa, designadamente os valores libertados pela actividade e as suas necessidades de financiamento. Verifica-se que o *cash flow* é negativo apenas no primeiro ano, o que se deve aos investimentos em equipamentos e fundo de maneio. Constata-se ainda, que os *cash flows* acumulados apresentam valores positivos logo desde o segundo ano (2014) de actividade, o que significa que o *break-even* é atingido logo nesse ano (Anexo XVII).

4.12. Balanço Previsional

Tal como a Demonstração de Resultados, o Balanço depende dos pressupostos anteriores. Este mapa exprime a situação patrimonial do projecto e constitui uma componente essencial para a análise do mesmo, visto reflectir a situação económica e financeira da empresa num determinado momento, permitindo ainda evidenciar as origens e as aplicações de fundos.

No caso específico da “Viver com Conforto”, os elementos do Balanço são pouco numerosos, correspondendo apenas, no que respeita ao activo, às despesas de instalação, aos investimentos necessários ao arranque da actividade e às disponibilidades e em relação aos capitais próprios e passivo, aos capitais próprios, às dívidas a fornecedores, ao Estado e outros Entes Públicos, conforme se pode observar no Anexo XVIII.

4.13. Principais Indicadores

De forma a completar a análise financeira do projecto é apresentado um conjunto de indicadores económicos e financeiros (Anexo XIX), os quais são frequentemente utilizados por analistas e representam um complemento aos mapas analisados anteriormente.

Analisando os **indicadores económicos**, os quais nos indicam a eficiência operacional, cujo significado passa pela execução de actividades semelhantes melhor do que a concorrência, verifica-se que no caso do presente projecto, este é capaz de fazer face aos seus principais concorrentes, uma vez que a utilização dos recursos é positiva, visto que são colocadas em prática acções que permitem a eliminação de esforços redundantes.

No que respeita à margem operacional das vendas, esta exprime a percentagem de vendas que consiste no resultado operacional, para além de ser um indicador que nos dá a atractividade do negócio e o lucro que é possível obter. No caso da “Viver com Conforto verifica-se que os valores são positivos ao longo dos vários anos.

Quanto à rentabilidade líquida das vendas, constata-se que é sempre positiva, no entanto, com tendência decrescente, pelo que este facto deverá ter sido em conta depois de implementado o projecto de modo a se perceber qual a melhor forma de utilizar melhor os recursos e assim combater esta lacuna.

Estudando os **indicadores económico-financeiros**, em particular o *Return on Investment* (ROI), o qual corresponde à taxa de retorno de um determinado investimento e reflecte o nível de eficiência em termos de gestão dos activos detidos pela empresa, pelo que quanto maior for o seu valor melhor. No caso específico, o ROI apresenta sempre valores positivos, contudo com um decréscimo significativo nos últimos anos, o que se deve ao facto de existir investimento nestes anos. Quanto aos restantes indicadores constata-se que a tendência é idêntica pelas razões já referenciadas anteriormente.

Em termos de **indicadores financeiros**, é possível medir a solvabilidade da empresa através da determinação da proporção dos activos que são financiados com capital próprio. Quanto mais elevado for este rácio, maior a estabilidade financeira da empresa.

A autonomia financeira mede o grau de solvabilidade da empresa através da comparação entre os capitais próprios e os capitais alheios. Assim, verifica-se que devido à inexistência de créditos a empresa tem uma elevada autonomia financeira e conseqüentemente um elevado grau de solvabilidade, o que reflecte uma elevada capacidade por parte da empresa para fazer face aos seus compromissos financeiros.

Quanto aos **indicadores de liquidez**, estes estão associados à concessão de empréstimos de curto prazo, colocados à disposição da empresa pela banca. No que respeita ao rácio de liquidez geral este é composto pelo activo e passivo correntes, onde o activo corresponde ao que a empresa transforma em dinheiro no período de um ano e às responsabilidades de curto prazo. Assim, verifica-se que a “Viver com Conforto” tem um rácio de liquidez geral positivo e com um valor bastante elevado.

Em relação ao rácio de liquidez reduzida, tem a mesma finalidade do que o rácio anterior, com a diferença de considerar que os inventários não poderão ser transformados de imediato em dinheiro. Como no caso específico o valor é positivo ao longo dos anos significa que a empresa se encontra em equilíbrio financeiro.

Relativamente aos **indicadores de equilíbrio financeiro**, verifica-se que no caso do fundo de maneo este regista um aumento progressivo ao longo dos anos, o que é reflexo do aumento dos capitais permanentes da empresa. Analisando a necessidade de fundo de maneo, a qual corresponde aos montantes de fundos que uma empresa necessita de aplicar para financiar o seu ciclo operacional, constata-se que a mesma é positiva, pelo que a “Viver com Conforto” não necessita de efectuar nenhum investimento adicional nesta componente. Por último, a tesouraria líquida é igual à diferença entre os capitais empregues para financiar a actividade e as necessidades resultantes dessa actividade. No caso da “Viver com Conforto” os valores são sempre positivos e crescentes com excepção do primeiro ano, contudo com um valor praticamente insignificante.

Quanto aos **indicadores de risco do negócio**, este tipo de rácios é muito utilizado para análise de crédito. A margem bruta consiste num indicador de viabilidade de curto prazo da actividade. Observando estes valores no projecto em estudo verifica-se que são positivos e crescentes. O grau de alavanca operacional identifica a variação no resultado operacional resultante da variação das vendas. Como a empresa não tem uma elevada estrutura de custos fixos, resulta um grau de alavanca operacional positivo até 2018. O ponto crítico indica-nos a partir de que valor a empresa começa a ter resultados de exploração positivos. Quanto mais baixo for o ponto crítico, mais facilmente se consegue atingir, pelo que terá também um risco económico mais baixo. O ponto crítico e a margem de segurança estão directamente relacionados.

Assim, verifica-se que o projecto em estudo tem um baixo risco económico, uma vez que apresenta uma margem de segurança sempre com valores positivos. O que significa que a empresa rapidamente atingirá o ponto crítico.

4.14. Avaliação do Projecto

A valorização de um projecto é um tema bastante complexo e que depende de modelos, os quais por sua vez variam, dependendo dos analistas que realizam o trabalho. Contudo existem alguns conceitos base que são utilizados na maior parte das análises.

A avaliação do projecto tem por base três indicadores fundamentais: o Valor Actual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o *Payback Period* (ver Anexo XX).

O VAL corresponde ao valor no momento presente do excedente de fundos gerados pelo projecto, uma vez remunerado e reembolsado o capital investido, ou seja, é o somatório das actualizações dos fluxos gerados pelo projecto. No que respeita ao VAL do projecto “Viver com Conforto”, é possível concluir que o projecto é rentável no curto prazo, uma vez que obedece ao critério do VAL superior a zero, conforme se pode observar no Anexo XX. Resumindo, este indicador demonstra que dado o tempo de vida do projecto e o respectivo investimento inicial, o mesmo gera fluxos suficientes para cobrir todas as despesas em investimentos e consequentemente, resultados positivos.

A TIR representa a rentabilidade pelo investimento. Contudo, é definida também como sendo a taxa de actualização que origina o VAL nulo. Observando o Anexo XX, verifica-se que a TIR com perpetuidade é de 934,27%, pelo que a decisão de investir no projecto é bastante apetecível, visto o valor da TIR ser muito superior à remuneração exigida pelos investidores (10%).

No que respeita ao *payback period*, este corresponde ao período de tempo que um projecto leva para recuperar o capital investido no início da actividade. Para o projecto da “Viver com Conforto”, o *payback period* é bastante reduzido, uma vez que é inferior a um ano para qualquer dos cenários estudados e evidenciados de seguida na tabela 7, ou seja, com o arranque do negócio previsto para Setembro de 2013, a recuperação do investimento para o projecto em estudo dá-se logo durante o ano de 2014 (Anexo XX).

Por último, como referido, na tabela 7 apresenta-se um estudo que teve por base alguns dos vários cenários prováveis, de modo a se perceber quais as consequências de possíveis variações.

Assim da análise efectuada, verifica-se que o cenário mais gravoso para a empresa seria a ocorrência de uma diminuição das quantidades vendidas, de uma redução dos preços e um aumento dos custos de consumíveis em simultâneo de 15%, resultando numa TIR com perpetuidade de 149,63%, mas continuando o *payback period* a ser inferior a um ano (11 meses), pelo que se conclui que mesmo assim o projecto continuaria a ser bastante viável.

Tabela 7 - Cenários Possíveis

Valor Residual		Com Perpetuidade			Com Valor Patrimonial			AF	AF	
Designação: Viver com Conforto		VAL to Firm	TIR	Pay-Back (Meses)	VAL to Firm	TIR	Pay-Back (Meses)	2014	2015	
CENÁRIO BASE		1.882.931,36	934,27%	5,25m	784.454,24	934,29%	5,25m	73,12%	81,92%	
1- Quantidades Produtos (diminuição)	-10%	1.817.219,43	845,66%	5,50m	762.238,42	845,68%	5,50m	71,76%	80,19%	
	-20%	1.751.513,29	768,34%	5,75m	740.025,01	768,36%	5,75m	70,39%	78,44%	
2- Quantidades Serviços (diminuição)	-10%	1.505.728,46	538,90%	6,00m	654.930,23	538,89%	6,00m	64,17%	70,94%	
	-20%	1.128.634,10	327,27%	7,00m	525.500,01	327,01%	7,00m	54,99%	59,75%	
3- Variação de Preços (diminuição)	-10%	1.407.378,40	475,03%	6,50m	621.682,21	475,00%	6,50m	61,88%	68,13%	
	-20%	931.774,31	254,06%	8,40m	458.977,61	253,58%	8,40m	50,31%	54,04%	
4- Variação de Custos (CMVMC) - (aumento)	10%	1.850.102,10	889,64%	5,40m	773.333,24	889,66%	5,40m	72,28%	80,93%	
	20%	1.817.272,85	847,96%	5,50m	762.212,24	847,99%	5,50m	71,43%	79,93%	
5- Variação de Quantidades, Preços (dim.) e Custos (CMVMC) (aum.)		-15%	570.141,67	149,63%	11,00m	335.310,05	149,29%	11,00m	41,33%	43,18%

Nota: AF2013= Autonomia Financeira em 2012

Unidades: Euros; TIR em %

Fonte: Daniela Marinheiro

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

A revisão da literatura da presente Dissertação¹⁰ cobriu os temas relacionados com idosos, empreendedorismo, estratégia e elaboração de um plano de negócios.

Conclui-se que, com o envelhecimento da população, uma esperança de vida crescente, uma economia frágil, associados a uma elevada expectativa quanto aos serviços a idosos, será inevitável o aumento da procura de serviços nesta área que deverá continuar a aumentar significativamente nas próximas décadas, constituindo por isso uma oportunidade de mercado para muitas empresas, as quais concentram esforços no desenvolvimento de produtos orientados especificamente para este segmento, uma vez que o crescimento da população pertencente a esta faixa etária abre numerosas oportunidades de mercado.

O conhecimento das particularidades de um determinado sector de negócio constitui um factor determinante no sucesso de qualquer projecto, que pode ser representado através do plano de negócios. O seu desenvolvimento é importante e fundamental na medida em que permite minimizar a probabilidade de cometer erros e potencia novas oportunidades. O plano de negócios caracteriza o cliente, a concorrência, a produção, o produto, as estratégias e os investimentos, levando assim a tomadas de decisão mais seguras e racionais e com os riscos calculados.

A elaboração do projecto “Viver com Conforto” permitiu dar forma a uma ideia empreendedora, baseada num estudo de mercado e num plano de negócios que permitiram avaliar a sua viabilidade económica.

Numa primeira fase foi realizado um estudo de mercado, cujos objectivos consistiam em avaliar o actual panorama do sector na região de Queijas, analisar a população e identificar as respectivas necessidades, avaliar sentimentos e conhecimentos acerca dos serviços domiciliários em detrimento da institucionalização, de forma a perceber a viabilidade e o impacto da implementação do projecto “Viver com Conforto” no comportamento do cliente.

A segunda etapa passou pela elaboração de um plano de negócios, com o propósito de efectuar uma análise da atractividade do macro-ambiente, do potencial do mercado para

¹⁰ Nota: A presente Dissertação de Mestrado foi escrita ao abrigo do antigo acordo ortográfico.

idosos em Portugal, do comportamento do cliente (idoso) e da concorrência. Adicionalmente, foi também formulada a estratégia para a marca da “Viver com Conforto”, designadamente em termos de objectivos estratégicos, segmentação de mercado, posicionamento e marketing-mix.

Numa fase final, procedeu-se à análise económico-financeira do projecto, a qual foi fundamental para demonstrar a viabilidade do mesmo, contributo determinante para a decisão final de implementar ou não o projecto.

Em suma, após a realização do estudo de mercado, foi possível reunir a informação necessária para a análise da viabilidade da abertura de uma empresa prestadora de serviços domiciliários direccionados para a terceira idade, em Queijas, sendo este o principal objectivo da presente Dissertação.

Com base na informação recolhida das diversas fontes, foi possível desenvolver um plano de negócios, bem como confirmar a viabilidade da implementação do projecto, para além de se obter resposta às questões colocadas de início, ou seja, existir a possibilidade da abertura da empresa sem um número elevado de recursos humanos pertencentes aos quadros, sem recurso a financiamento externo e por último constatar que Queijas é uma boa localização para a sede desta empresa.

Assim e com base nos resultados obtidos, conclui-se que o projecto em estudo permite alcançar resultados bastante favoráveis, tanto no curto como no médio prazo, uma vez que o investimento inicial é recuperado logo no primeiro ano. Adicionalmente e tendo em conta o tipo de negócio em causa e o baixo investimento inicial necessário para a implementação do projecto, a recomendação é arriscar na respectiva implementação.

É de mencionar ainda que um dos factores com grande importância e que será um grande contributo para o sucesso da “Viver com Conforto” está relacionado com a equipa de trabalho prevista, ou seja, uma equipa jovem e multifacetada, formada e motivada, uma vez que os resultados de uma Equipa A num Projecto B não são os mesmos do que uma Equipa B num projecto A.

Contudo, é de referir que ter boas ideias por vezes não é suficiente, sendo fundamental recorrer a estudos cuidadosos e adequados para passar da ideia à implementação do negócio, de modo a calcular o risco e conseqüentemente, atingir o sucesso da empresa. Por outro lado, também é essencial ter em atenção os hábitos dos potenciais clientes e as respectivas necessidades, pois uma ideia pode ser um sucesso numa determinada região e um fracasso noutra.

Por último, é de realçar que o actual trabalho para além de servir de estudo para o projecto em análise, ou seja, o empreendimento da “Viver com Conforto”, pode ser útil e de referência para potenciais colegas, cujo interesse passe pelo desenvolvimento de um plano de negócios, mesmo sendo este em actividades diferentes, como se de um guião se tratasse.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Monografias; Capítulos de Livros / Anuários; Periódicos Científicos; Teses e Trabalhos:

- Almeida, A. J. P. S. & Rodrigues, V. M. C. P. 2008. A qualidade de vida da pessoa idosa institucionalizada em lares. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 16 (6): 1025-1031. Acedido a 14 de Outubro de 2012 em http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n6/pt_14.pdf.
- Barros, A. & Pereira, C. 2008. Entrepreneurship and economic growth: Some empirical evidence. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 4: 975-993. Acedido a 11 de Dezembro de 2012 em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000400005.
- Bastos, M. 2004. Iatrogenia em idosos. In A. L. Saldanha & C. P. Caldas (Eds.), *Saúde do idoso: a arte de cuidar*: 187-198. Rio de Janeiro: Interciência.
- Bonardi, G. 2007. Incapacidade funcional e idosos: Um desafio para os profissionais de saúde. *Scientia Médica*, 17 (3): 138-144. Acedido a 10 de Outubro de 2012 em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/scientiamedica/article/viewDownloadInterstitial/1647/7873>.
- Booms, B. & Bitner, J. 1981. *Marketing strategies and organization structures for service firms*. American Marketing Association.
- Carvalho, G. A., Peixoto, N. M. & Capella, P. D. 2007. Análise comparativa da avaliação funcional do paciente geriátrico institucionalizado por meio dos protocolos de Katz e Tinetti. *Revista Digital*, 114. Acedido a 13 de Outubro de 2012 em <http://www.efdeportes.com/efd114/avaliacao-funcional-do-paciente-geriatrico-institucionalizado.htm>.
- Carvalho, J. C. & Filipe, J. C. 2010. *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Coimbra, J. F. M. 2008. *O sentimento de solidão em idosas institucionalizadas: a influência da autonomia funcional e do meio ecológico*. Tese de Mestrado em Psicologia apresentada à Universidade de Lisboa, Lisboa. Acedido a 06 de Outubro de 2012 em <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorio.ul.pt:10451/947&gathStatIcon=true>.
- Duarte, C., & Esperança, J. P. 2012. *Empreendedorismo e planeamento financeiro* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Figueiredo, L. 2007. *Cuidados familiares ao idoso dependente*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Freire, A. 1997. *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Freitas, P. C. B. 2011. *Solidão em idosos: percepção em função da rede social*. Tese de Mestrado em Gerontologia Social Aplicada apresentada à Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Católica Portuguesa, Braga. Acedido a 13 de Outubro de 2012 em <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8364/1/SOLID%C3%83O%20EM%20IDOSOS.pdf>.

- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J. & Scharfstein, D. 2010. Performance persistence in entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 96: 18-32. Acedido a 10 de Dezembro de 2012 em http://www.people.hbs.edu/dscharfstein/Performance_Persistence_in_Entrepreneurship.pdf.
- Grilo, I. & Irigoyen, J. M. 2006. Entrepreneurship in the EU: to wish and not to be. *Small Business Economics*, 26 (4): 305-318. Acedido a 10 de Dezembro de 2012 em <http://ideas.repec.org/a/kap/sbusec/v26y2006i4p305-318.html>.
- Grilo, I. & Thurik, R. 2006. Entrepreneurship in the old and new Europe. *Business & Policy Research*, 9, 1: 1-21. Acedido a 10 de Dezembro de 2012 em http://repub.eur.nl/res/pub/9706/EIM20070208004_N200516.pdf.
- Hébert, R. & Link, A. 1989. In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 1: 39-49. Acedido a 10 de Dezembro de 2012 em <http://link.springer.com/article/10.1007%2FBF00389915?LI=true>.
- Hisrich, R., Peters, M. & Shepherd, D. 2008. *Entrepreneurship* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Kreis, R., Alves, V., Cárdenas, C. & Karnikowski, M. 2007. O impacto da informática na vida do idoso. *Revista Kairós*, 10 (2): 153-168. Acedido a 01 de Novembro de 2012 em <http://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/2596/1650>.
- Martins, R. 2008. *A depressão no idoso*. Millenium - Revista do ISPV, 34. Acedido em 11 de Outubro de 2012 em <http://www.ipv.pt/millenium/millenium34/>.
- Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *Califórnia Management Review*, 30, 1: 11-24. Acedido a 03 de Novembro de 2012 em http://www.mbakku.com/STD/CourseSyllabus1-52/1_52/sm-Tanai/5ps%20of%20strategy.pdf.
- Moller, N., Schjeming, B. & Sorensen, A. 2009. Entrepreneurship, job creation and wage growth. *Small Business Economics*, Working paper no. 2009-01. Acedido a 12 de Dezembro de 2012 em <http://www.econ.ku.dk/cam/wp0910/2009-01.pdf/>.
- Muller, P. 2007. Exploiting entrepreneurial opportunities: The impact of entrepreneurship on growth. *Small Business Economics*, 28, 4: 355-362. Acedido a 12 de Dezembro de 2012 em <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11187-006-9035-9?LI=true>.
- Pinho, M. X., Custódio, O. & Makdisse, M. 2009. Incidência de depressão e factores associados em idosos residentes na comunidade: revisão de literatura. *Revista Brasileira Geriatria Gerontologia*, 12 (1): 123-140. Acedido a 09 de Outubro de 2012 em http://revista.unati.uerj.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-98232009000100011&lng=pt&nrm=iso.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (1st ed.). New York: Free Pass.
- Porter, M. E. 1989. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. São Paulo: Campus.

Porter, M. 1996. What is strategy. *Harvard Business Review*, 11/1996. Acedido a 03 de Novembro de 2012 em <http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy/ar/1>.

Prado, S. D., & Tavares, E. L. 2004. Alimentação Saudável na Terceira Idade. In A. L. Saldanha & C. P. Caldas (Eds.), *Saúde do idoso: a arte de cuidar*: 88-95. Rio de Janeiro: Interciência.

Sardinha, B. & Carvalho, L. 2007. O papel dos business innovation centers na promoção do empreendedorismo: Um estudo em Portugal Continental. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro*, 1386-1399. Acedido a 12 de Dezembro de 2012 em <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234376>.

Sousa, L., Galante, H. & Figueiredo, D. 2003. Qualidade de vida e bem-estar dos idosos: Um estudo exploratório na população portuguesa. *Revista Saúde Pública*, 37 (3): 364-371. Acedido a 10 de Outubro de 2012 em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102003000300016.

Sousa, L., Figueiredo, D., & Cerqueira, M. 2006. *Envelhecer em família* (2nd ed.). Porto: Âmbar.

Vale, V., Wilkinson, J. & Amancio, R. 2008. Entrepreneurship, innovation and networks: a new approach. *Revista de Administração de Empresas*, 7, 1, art. 7. Acedido a 12 de Dezembro de 2012 em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100008.

Veríssimo, M. T. 2006. Actividade e Envelhecimento. In H. Firmino. (Ed.), *Psicogeriatría*: 83-94. Coimbra: Psiquiatria Clínica.

Waterman, R., Peters, T. & Phillips, J. 1980. Structure is not organization. *Business Horizons*, 14-26. Acedido a 17 de Novembro de 2012 em http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. 2008. *Strategic management and business policy: Concepts and cases*. Pearson International Edition.

Wilmoth, J. 2002. Arranjos de vida de idosos nos Estados Unidos. *Sociologia*, 7: 136-155. Acedido a 07 de Outubro de 2012 em <http://www.scielo.br/pdf/soc/n7/a06n7.pdf>.

Referências não publicadas retiradas da internet:

Associação Apoio Domiciliário de Lares e Casas de Repouso de Idosos. 2012. Acedido a 14 de Outubro de 2012 em <http://www.ali.pt/>.

Blog Terceira Idade – Portugal. *Marketing da terceira idade*. Publicação de 25 de Setembro de 2006. Acedido a 08 de Outubro de 2012 em <http://terceiridadeportugal.blogspot.pt/2006/09/marketing-da-terceira-idade-comea.html>.

Blog Terceira Idade – Portugal. *População idosa em Portugal continua a aumentar*. Publicação de 22 de Dezembro de 2006. Acedido a 07 de Outubro de 2012 em <http://terceiridadeportugal.blogspot.pt/2006/12/populao-idosa-em-portugal-continua.html>.

Blog SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2012. **Pequenos empresários investem em serviços para idosos**. Acedido a 18 de Outubro de 2012 em <http://www.mundosebrae.com.br/2009/02/pequenos-empresarios-investem-em-servicos-para-idosos/>.

Bosma, N., Jones, K. & Levie, E. 2007. **GEM - Global Entrepreneurship Monitor. 2007 Executive Report**. Acedido a 08 de Dezembro de 2012 em <http://www.gemconsortium.org/docs/download/263>.

Câmara Municipal Oeiras. 2012. **Anexo I – UOPG’S – Aglomerados urbanos**. Acedido a 01 de Novembro de 2012 em <http://www.cm-oeiras.pt/amunicipal/OeirasInova/PlanMuniOrdTer/PlanDirMunvigor/Paginas/AnexoI.aspx>.

Câmara Municipal Oeiras. 2012. **Apoio a pessoas idosas**. Acedido a 31 de Outubro de 2012 em <http://www.cm-oeiras.pt/amunicipal/OeirasEnvolve/AssSociais/ApoioPessoasIdosas/Paginas/ApoioPessoasIdosas.aspx>.

Câmara Municipal Oeiras. 2012. **Oeiras – Factos & números**. Acedido a 03 de Novembro de 2012 em <http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Concelho/CaraMapEst/OeirasFactoseNumeros/Paginas/OeirasFactosNumeros.aspx>.

Confort Keepers Portugal. 2012. **Cuidados domiciliários**. Acedido a 14 de Outubro de 2012 em <http://www.comfortkeepers.pt/>.

Direcção-Geral da Saúde, 2004. **Programa nacional para a saúde das pessoas idosas**. Circular Normativa, N.º13/DGCG. Acedido a 13 de Outubro de 2012 em <http://www.portaldasaude.pt/NR/rdonlyres/1C6DFF0E-9E74-4DED-94A9-F7EA0B3760AA/0/i006346.pdf>.

Eurobarómetro 71 - Opinião pública da União Europeia. 2009. **Comissão Europeia**. Acedido a 08 de Dezembro de 2012 em http://ec.europa.eu/portugal/pdf/informa/estudos_opiniao/eurobarometro_portugal_71_pt.pdf.

GEM. 2004. **Estudo de avaliação do potencial empreendedor em Portugal em 2004**. Projecto GEM Portugal 2004. Acedido a 08 de Dezembro de 2012 em <http://www2.spi.pt/gem/docs/RelatorioSinteseGEM.pdf>.

Gerontologia - VascoFernandes's Blog. 2012. **Leis – Direitos dos idosos – Legislação nacional – Constituição da República Portuguesa**. Acedido a 01 de Novembro de 2012 em <http://vascofernandes.wordpress.com/lei-direitos-dos-idosos-c-r-portuguesa-l-nacional/>.

Globo. **Boas ideias de negócios para a terceira idade**. Reportagem publicada na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, Edição N° 252 em Janeiro de 2010. Acedido a 18 de Outubro de 2012 em <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EM114203-17152,00-Terceira+Idade.html>.

Globo. *Mercado para idosos*. Reportagem publicada na Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios a 14 de Outubro de 2007. Acedido a 18 de Outubro de 2012 em <http://pegntv.globo.com/Pegn/0,6993,LIR305469-5027,00.html>.

Hays Recruiting Experts Worldwide. 2012. *Novo panorama económico – Nova atitude comercial*. Acedido a 03 de Novembro de 2012 em <http://www.hays.pt/artigos-de-opiniao-hays/NOVO-PANORAMA-ECONOMICO>.

INE. 2009. *Projeções de população residente em Portugal 2008-2060*. Destaque do INE. Informação à Comunicação Social. Acedido a 07 de Outubro de 2012 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=65573359&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt.

INE. 2011. *A maior fonte de informação nacional sobre a população, a família e a habitação*. Acedido a 03 de Novembro de 2012 em http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao.

INE. 2011. *Indicadores resumo sobre população*. Acedido a 01 de Novembro de 2012 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&serTableOrder=46&tipoSeleccao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true.

INE. 2012. *Censos 2011 - Resultados provisórios*. Destaque do INE. Informação à Comunicação Social. Acedido a 07 de Outubro de 2012 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=134582847&DESTAQUESmodo=2.

INE. 2012. *Síntese económica de conjuntura – Setembro 2012*. Acedido a 03 de Novembro de 2012 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=146442810&PUBLICACOESmodo=2.

INE. 2012. *Taxa de desemprego*. Acedido a 03 de Novembro de 2012 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005599&selTab=tab0.

INE. 2013. *Índice de preços no consumidor*. Acedido a 13 de Abril de 2013 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=151509078&DESTAQUESmodo=2.

INE. 2013. *Taxa de desemprego*. Acedido a 13 de Abril de 2013 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133401915&DESTAQUESmodo=2.

Jornal de Negócios. *Economia portuguesa contrai 3,2% em 2012*. Artigo publicado no Jornal de Negócios a 14 de Fevereiro de 2013. Acedido a 13 de Abril de 2013 em http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/economia_contrai_32_em_2012.html.

Jornal de Notícias. *Economia portuguesa estará no próximo ano ao nível de 2000*. Artigo publicado no Jornal de Notícias a 28 de Outubro de 2012. Acedido a 03 de Novembro de 2012 em http://www.jn.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=2852696.

Jornal de Notícias. *Novo conceito de serviços a idosos*. Artigo publicado no Jornal de Notícias a 09 de Junho de 2010. Acedido a 05 de Outubro de 2012 em http://www.jn.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Coimbra&Concelho=Coimbra&Opcion=Interior&content_id=1589118.

Junta de Freguesia de Queijas. 2012. *Cartão do cidadão*. Acedido a 31 de Outubro de 2012 em http://www.jf-queijas.pt/cartao_cidadao.php.

Junta de Freguesia de Queijas. 2012. *Localização*. Acedido a 01 de Novembro de 2012 em <http://www.jf-queijas.pt/localizacao.php>.

Junta de Freguesia de Queijas. 2012. *Queijas a viver*. Acedido a 31 de Outubro de 2012 em http://www.jf-queijas.pt/queijas_viver.php.

Marão Online. *Bragança: Jovem recém-licenciado cria empresa de serviços para idosos*. Publicado a 28 de Outubro de 2009. Acedido a 21 de Outubro de 2012 em http://www.maraoonline.com/Marao_2009/Marao_Online/Entradas/2009/10/28_BRAGANCA_Jovem_recem_licenciado_cria_empresa_de_servicos_para_idosos.html.

Mello, J. 2000. *José de Mello Residências e Serviços compra terrenos no Parque das Nações*. Comunicados à Imprensa. Acedido a 16 de Outubro de 2012 em http://www.josedemello.pt/gjm_press_01.asp?lang=pt&comunicado=15.

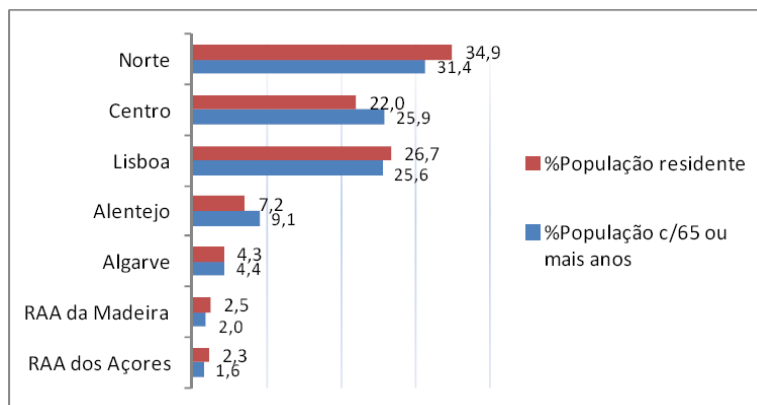
PluriApoio. 2012. *Apoio domiciliário a pessoas idosas, doentes e convalescentes*. Acedido a 01 de Novembro de 2012 em <http://www.pluriapoio.pt/?gclid=CIWzwuvurbMCFW3MtAodNWEAog>.

Reabilitar em Casa. 2012. *Fisioterapia ao domicílio*. Acedido a 14 de Outubro de 2012 em <http://www.reabilitar-em-casa.com/>.

ANEXOS

Anexo I – Dados Estatísticos INE

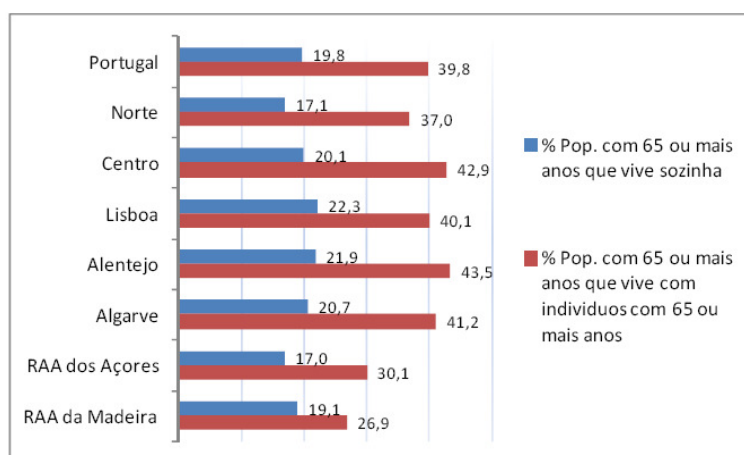
Gráfico 1 – Distribuição da população residente e da população com 65 ou mais anos, por NUTS II, em 2011



Fonte: INE

Em termos nacionais, a distribuição da população com 65 ou mais anos apresenta um padrão semelhante ao da população residente.

Gráfico 2 – Percentagem da população idosa que vive sozinha ou exclusivamente com pessoas com 65 ou mais anos, por NUTS II, em 2011

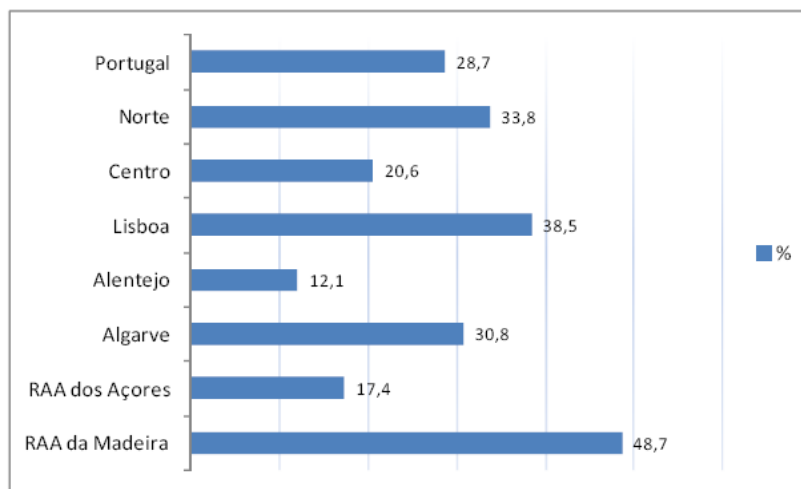


Fonte: INE

Cerca de 400 mil idosos vivem sós e cerca de 800 mil em companhia exclusiva de outros idosos.

Lisboa e Alentejo têm a maior percentagem de idosos a viver sós, cerca de 22% cada, seguidas pela região do Algarve com 21%.

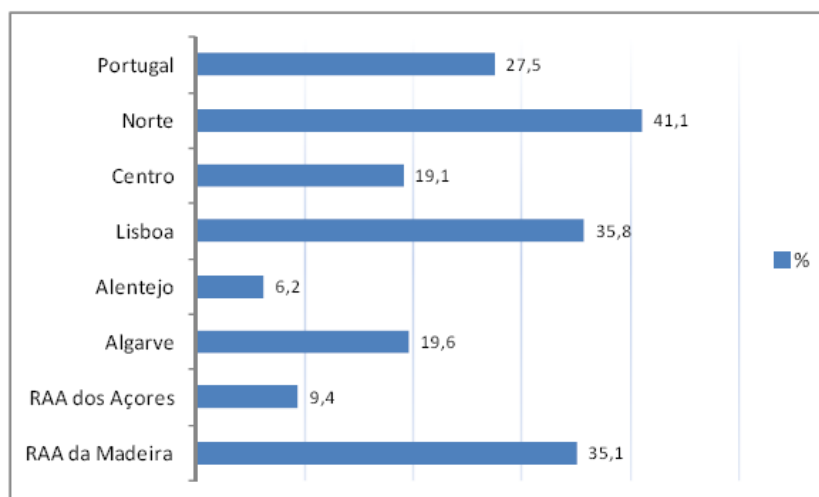
Gráfico 3 – Variação da população com 65 ou mais anos que vive sozinha, por NUTS II, 2001-2011



Fonte: INE

O número de idosos a viver sós aumentou cerca de 29% na última década. O maior aumento registou-se na região Autónoma da Madeira 49%.

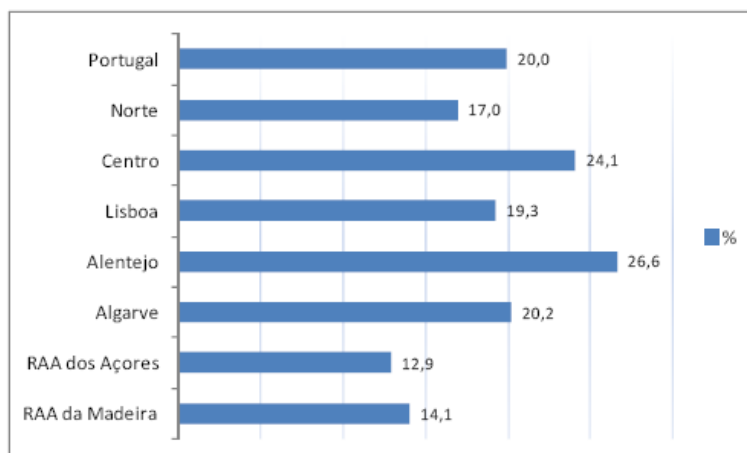
Gráfico 4 – Variação da população com 65 ou mais anos que vive exclusivamente com pessoas com 65 ou mais anos, por NUTS II, 2001-2011



Fonte: INE

O número de pessoas com 65 anos ou mais anos vivendo exclusivamente com pessoas do mesmo grupo etário aumentou 27,5% na última década. O maior aumento registou-se na região Norte (41%).

Gráfico 5 – Percentagem de alojamentos habitados exclusivamente por pessoas idosas, por NUTS II, em 2011

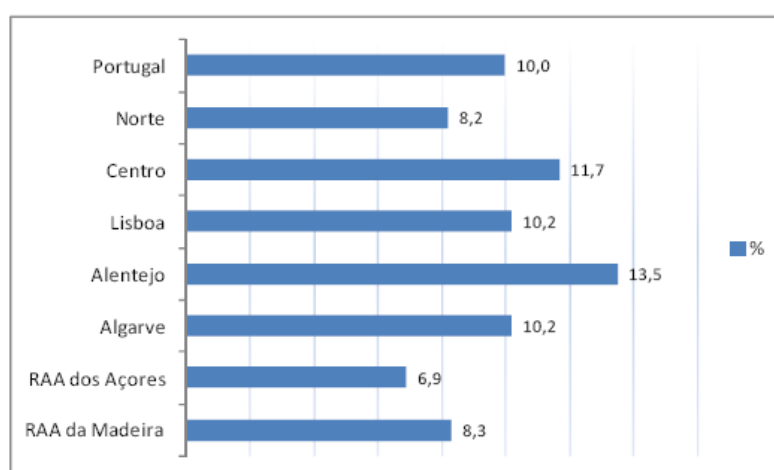


Fonte: INE

Um quinto dos alojamentos é habitado por pessoas idosas, representando cerca de 20% do total de alojamentos ocupados, o que representa um acréscimo de 28,3% nos últimos 10 anos.

Em termos regionais as percentagens mais elevadas registaram-se no Alentejo (27%) e na região Centro (24%).

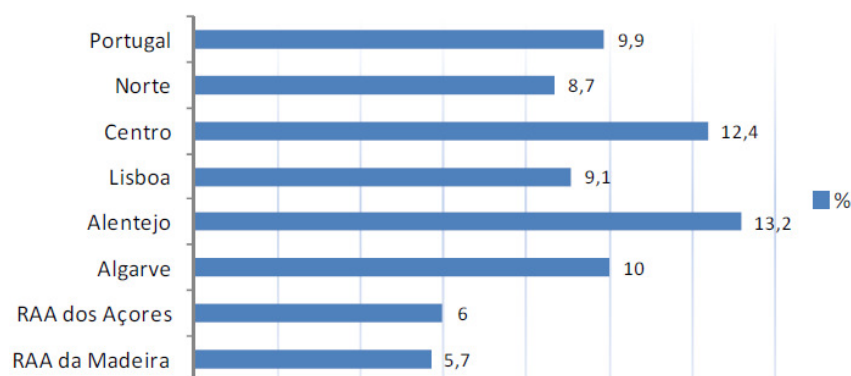
Gráfico 6 – Percentagem de alojamentos habitados por apenas uma pessoa idosa, por NUTS II, em 2011



Fonte: INE

O número de alojamentos habitados por uma só pessoa idosa corresponde a cerca de 10% do total de alojamentos do país e o que significa um aumento de cerca de 29%, ao longo da última década.

Gráfico 7 – Percentagem de alojamentos familiares habitados exclusivamente por pessoas idosas, por NUTS II, em 2011



Fonte: INE

O número de alojamentos familiares habitados por duas ou mais pessoas de 65 anos ou mais é de 396.887 o que significa igualmente 10% do total e um aumento de cerca de 28% ao longo da última década.

Quadro 1 – Alojamentos habitados por pessoas idosas (65 anos ou mais) que vivem sozinhas, nos quinze municípios mais populosos do país

Município	Nº de alojamentos familiares ocupados	Nº de alojamentos familiares ocupados com 1 pessoa com 65 ou mais anos	% de alojamentos familiares ocupados com 1 pessoa com 65 ou mais anos
Lisboa	237404	35470	14,9
Sintra	142807	10503	7,4
Vila Nova de Gaia	113671	8172	7,2
Porto	98799	13026	13,2
Cascais	81473	7984	9,8
Loures	79510	6878	8,7
Braga	63222	3528	5,6
Matosinhos	67258	5063	7,5
Amadora	71750	7745	10,8
Almada	70908	7662	10,8
Oeiras	70969	7527	10,6
Gondomar	61123	4085	6,7
Seixal	60951	4212	6,9
Guimarães	53678	2995	5,6
Odivelas	56752	4589	8,1

Fonte: INE

Nos quinze municípios mais populosos a percentagem de alojamentos habitados por apenas uma pessoa idosa varia entre 14,9% em Lisboa e 5,6% em Braga e Guimarães.

Os 15 municípios mais populosos do país apresentam, na generalidade, percentagens mais baixas de alojamentos familiares habitados por uma pessoa idosa a viver só.

O peso relativo destes alojamentos varia entre 14,9% em Lisboa e 13,2% no Porto, e 5,6% em Braga e Guimarães.

Em Sintra, Vila Nova de Gaia, Odivelas, Gondomar, Seixal e Matosinhos o peso dos alojamentos familiares habitados por apenas uma pessoa idosa situa-se entre 6,7% e 8,1%, abaixo da média nacional (10%).

Anexo II – Análise da Indústria (Modelo das 5 Forças de Porter)

Análise da Indústria Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter		CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de entrada de novos competidores							
Economias de escala	Altas	x					Baixas
Diferenciação do serviço	Alta		x				Baixa
Identificação da marca	Alta		x				Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas					x	Baixas
Necessidades de capital	Altas					x	Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos				x		Baixas
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta					x	Baixa
Políticas proteccionistas	Altas			x			Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta				x		Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta					x	Baixa
Efeitos de experiência	Altos	x					Baixas
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta		x				Baixa
Valor global da força	Baixa	2	3	1	2	4	Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria							
Nº de empresas concorrentes	Baixo			x			Alto
Grau de concentração do mercado	Alto				x		Baixo
Crescimento do mercado	Alto		x				Baixo
Custos fixos	Baixos	x					Altos
Custos de posse de stock	Baixos	x					Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			x			Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos				x		Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa				x		Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta		x				Baixa
Importância das apostas estratégicas em jogo	Baixa				x		Alta
Valor global da força	Baixa	2	2	2	4		Alta
Ameaça de produtos substitutos							
Disponibilidade de substitutos	Baixa				x		Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto				x		Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			x			Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			x			Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa				x		Alta
Valor global da força	Baixa			2	3		Alta
Poder dos fornecedores							
Nº de fornecedores da indústria	Alto		x				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo			x			Alto
Importância da indústria como cliente	Alta			x			Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto				x		Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		x				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta				x		Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo		x				Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa				x		Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa		x				Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta	x					Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa			x			Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta		x				Baixa
Valor global da força	Baixa	1	5	3	3	0	Alta
Poder dos clientes							
Nº de clientes da indústria	Alto		x				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo				x		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo				x		Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto				x		Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta				x		Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo				x		Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa					x	Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto		x				Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa				x		Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	x					Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa					x	Alta
Valor global da força	Baixa	1	2	0	6	2	Alta

Análise da Indústria Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter		CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA						
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta		
Barreiras à entrada								
Economias de escala	Baixas					x	Altas	
Diferenciação do serviço	Baixa				x		Alta	
Identificação da marca	Baixa				x		Alta	
Outras desvantagens de custos	Baixas	x					Altas	
Necessidades de capital	Baixas	x					Altas	
Custos de mudança para os clientes	Baixos		x				Altos	
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Baixa	x					Alta	
Políticas proteccionistas	Baixas			x			Altas	
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Baixa		x				Alta	
Dificuldade de acesso a matérias primas	Baixa	x					Alta	
Efeitos de experiência	Baixos					x	Altos	
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Baixa				x		Alta	
Valor global da força		Baixa	4	2	1	3	2	Alta
Barreiras à saída								
Grau de especialização dos activos	Baixo	x					Alto	
Custo concentrado da saída	Baixo	x					Alto	
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos	x					Altos	
Barreiras emocionais	Baixas		x				Altas	
Restrições legais e sociais	Baixas		x				Altas	
(Valor global das barreiras à saída)			3	2				
Valor global da força		Baixa	x					Alta

	ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA					ATRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA					
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Força competitiva	ACTUAL					FUTURA					
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta	x				x					Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta		x				x				Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta		x				x				Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto				x				x		Baixa
Poder negocial dos clientes	Alto		x				x				Baixa
Avaliação Global	4	13	0	5	0	4	13	0	5	0	

Anexo III – ACES-Oeiras

O ACES-Oeiras encontra-se dividido em treze Unidades de Saúde, das quais dez prestam cuidados de medicina familiar (sete Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados e três Unidades de Saúde Familiar), conforme discriminado de seguida:

UNIDADES SNS	CARACTERÍSTICAS
UNIDADE DE CUIDADOS NA COMUNIDADE	Sediada em Linda-a-Velha e Oeiras, presta cuidados domiciliários e na comunidade a grupos de risco.
UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA	Sediada em Paço de Arcos, intervém na saúde ambiental, saúde ocupacional, monitorização e controle das doenças infecto-contagiosas, saúde oral, saúde mental, saúde escolar e as várias áreas da Autoridade de Saúde.
UNIDADE DE RECURSOS ASSISTENCIAIS PARTILHADOS	Engloba os vários técnicos superiores de saúde: psicólogos, assistentes sociais, nutricionistas, de laboratório, entre outros, bem como os médicos de especialidades que não a de medicina familiar. Estão instalados em Carnaxide, Linda-a-Velha, Paço de Arcos e Oeiras.
UNIDADE DE CUIDADOS DE SAÚDE PERSONALIZADOS DE ALGÉS	Edifício de habitação adoptado à prestação de cuidados de saúde com previsão de construção de novas instalações para os próximos anos.
UNIDADE DE CUIDADOS DE SAÚDE PERSONALIZADOS DE BARCARENA	Serviços prestados em instalações dos bombeiros voluntários locais.
UNIDADE DE CUIDADOS DE SAÚDE PERSONALIZADOS DE CARNAXIDE	Instalações de habitação adoptadas à prestação de serviços de saúde, com previsão de construção de novas instalações para os próximos anos. A Junta de Freguesia de Queijas possui um Posto Avançado de Marcação de Consultas Médicas, destinado à população, ligado directamente ao Sistema Informático desta Unidade de Saúde.
UNIDADE DE SAÚDE FAMILIAR DO DAFUNDO	Funciona em edifício construído de raiz para serviços de saúde, sendo recente, moderno e funcional, contendo acessos a utentes com necessidades especiais, tais como rampas de acesso ao edifício, elevador e wc. As actividades assistenciais de Medicina Geral e Familiar estão organizadas nos moldes de uma Unidade de Saúde Familiar.
UNIDADE DE CUIDADOS DE SAÚDE PERSONALIZADOS DE LINDA-A-VELHA	Edifício recente (1995), construído para a actividade que desenvolve.
UNIDADE DE CUIDADOS DE SAÚDE PERSONALIZADOS DE OEIRAS A E B	A Unidade de Cuidados de Saúde Primários de Oeiras possui instalações modernas (construído em 1980), amplas e concebidas para a actividade que desenvolve. Possui organizada uma Unidade de Saúde Familiar a de S. Julião, contendo acessos a utentes com necessidades especiais, tais como rampas de acesso ao edifício e estacionamento próprio no parque de estacionamento.
UNIDADE DE CUIDADOS DE SAÚDE PERSONALIZADOS DE PAÇO DE ARCOS	Com instalações muito recentes (2007) e construídas de raiz para o efeito. Possui organizada uma Unidade de Saúde Familiar a Delta. Todas as actividades da Unidade de Saúde Pública (incluindo Autoridade de Saúde do Agrupamento de Centros de Saúde (ACES-Oeiras) estão centralizadas aqui.

Actividades desenvolvidas no ACES-OEIRAS:

	ALGÉS	BARCARENA	CARNAXIDE	DAFUNDO	LINDA-A-VELHA	OEIRAS	FAÇO DE ARCOS
CUIDADOS MÉDICOS	X	X	X	X (USF)*	X	X (USF)*	X (USF)*
ACTOS DE ENFERMAGEM	X	X	X	X	X	X	X
VACINAÇÃO	X	X	X	X	X	X	X
DIAGNÓSTICO PRECOCE	X	X	X	X	X	X	X
SAÚDE MATERNA	X	X	X	X	X	X	X
PLANEAMENTO FAMILIAR	X	X	X	X	X	X	X
ENDOCRINOLOGIA/ DIABETES			X				
ATENDIMENTOS ADOLESCENTES			X				
SERVIÇO SOCIAL			X	X	X	X	X
SAÚDE INFANTIL				X	X	X	X
PSIQUIATRIA				X**		X	
CUIDADOS CONTINUADOS					X	X	
SAÚDE ESCOLAR					X	X	
CESSAÇÃO TABÁGICA					X	X	
CIRURGIA					X		
PSICOLOGIA					X	X	
NEFROLOGIA					X		
MEDICINA DENTÁRIA					X		X
HIGIENE ORAL					X	X	X
DIETÉTICA					X	X	X
OTOPTRIA					X	X	X
PEDIATRIA						X	
LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS						X	
RADIOLOGIA						X	
UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA							X

Fonte: ACES-Oeiras, 2009

* USF – Unidade de Saúde Familiar

** Psiquiatras pertencentes ao Departamento de Saúde Mental do Hospital São Francisco Xavier

Anexo IV – Preços Concorrência

Tabela 1 – Serviços - Salpicos d’ Afecto

Actividades da Vida Diária
Cuidados de higiene, conforto e beleza
Acompanhamento nas refeições
Assistência matinal e nocturna
Assistência 24 horas
Assistência locomoção
Administração de medicamentos mediante prescrição médica
Apoio especializado a doentes com demências tipo Alzheimer, Parkinson, entre outras
Senior Sitting
Acompanhamento temporário diurno e nocturno (férias, fins de semana, etc.)
Apoio Doméstico
Serviços domésticos
Confecção de refeições
Tratamento de roupas
Aquisição de bens e serviços (compras da casa, pagamentos de contas, medicamentos)
Acompanhamento às consultas médicas e análises
Pequenas reparações no domicílio
Assistência a animais domésticos e plantas

Cuidados de Saúde
Enfermagem
Fisioterapia
Psicologia / Serviço social
Terapia ocupacional
Terapias alternativas
Podologia (tratamento de pés, unhas doentes, calosidades, etc)
Cuidados especializados a doentes em situação poliativa e nos cuidados continuados

Parcerias
AREP - Associação de Reformados da EDP
Farmácia Linaida
Laboratório A. Valle Reis, Lda
Centro de enfermagem Campo de Ourique
Maria Marmita - Catering

Ajudas Técnicas
Cadeiras de rodas, andarilhos, camas articuladas, colchões anti-escaras, alteadores de sanita, fraldas, resguardos, produtos de higiene íntima e de hidratação (venda e aluguer)

A empresa Salpicos d'Afecto não dispõe de preços unitários por serviço, por norma tem pacotes de horas de serviços *standard*, ou seja, o valor por hora não varia consoante o serviço a praticar, pelo que dentro de cada pacote de horas, já estão incluídos todos os serviços de que o idoso necessita. De seguida apresenta-se uma tabela, onde se podem observar os preços praticados por esta empresa:

Tabela 2 – Preços - Salpicos d'Afecto

Nº Horas / Dia	Mensalidade (€)	Preço / Hora (€)	Dias Semana
4	710	5,92	Segunda a Domingo
8	1.200	5,00	Segunda a Domingo
12	1.350	3,75	Segunda a Domingo
24	1.700	2,36	Segunda a Domingo

Tabela 3 – Serviços - MediPeople

Acompanhamento e Apoio à recuperação no Domiciliário
Apoio à higiene e conforto diário
Apoio na alimentação / Confeção da alimentação
Medicação
Cuidados de estética (cabeleireiro, manicure e pedicure)
Podologia
Assistência permanente a doentes com necessidades de cuidados paliativos
Entrega de medicamentos ao domicílio
Higiene e manutenção habitacional
Seniormeals
Serviço de lavandaria

Apoio Psicopedagógico
Matemática, Português, Inglês, Físico-Química, entre outros
Acompanhamento completo ao 1º ciclo do ensino básico
Educação especial
Aulas de Português para estrangeiros
Workshops diversos (aulas de guitarra, piano, etc)

Aluguer de Equipamentos / Ajudas Técnicas
Cadeiras de rodas, bancos de banheiras, ajudas de banho, camas articuladas, colchões anti-escaras, entre outros

Cuidados de Saúde
Enfermagem
Fisioterapia
Massagens
Ralização de Exames Auditivos
Terapia da Fala
Tele-Radiologia

Parcerias
ACP
Centro Auditivo Carcavelos
dna Cascais
Farmácia Alto dos Moinhos
Junta de Freguesia de Queijas
Oeiras +65
Serviços Sociais - Administração Pública
Academia do Parque - Centro de Estudos e Actividades

A empresa MediPeople à semelhança da Salpicos d’Afecto também não dispõe de preços unitários por serviço, no entanto, o preço da hora varia consoante o serviço a praticar. De seguida apresentam-se os preços praticados para alguns dos serviços prestados pela MediPeople:

Tabela 4 – Preços – MediPeople

Tipo de Serviço	Preço Serviço (€)	Dias Semana
Confecção e administração do almoço (1 hora)	11,00 / Visita	Segunda a Domingo
Confecção e administração do jantar (1 hora)	12,00 / Visita	Segunda a Domingo
Manutenção do lar (5 horas / semana)	8,50 Hora	Segunda a Domingo
Apoio na higiene pessoal e medicação (1 hora / dia)	11,75 / Dia	Segunda a Domingo
Noites (das 21h às 9h)	840 / Mês	Segunda a Domingo

Opcionais	Preço Serviço (€)
Kit de esponjas descartáveis com sabão impregnado para higiene na cama	30 / Mês / Pessoa
Aluguer de equipamentos / ajudas técnicas mediante consulta	-
Entrega de medicamentos ao domicílio (Serviço gratuito para receitas de valor igual ou superior a 25€)	-

Tabela 5 – Serviços – Home Instead Senior Care

Acompanhamento
Acompanhamento e conversação
Marcação de compromissos
Lembrança de medicação
Planeamento de refeições
Preparação de refeições e limpeza
Leitura
Assistência em caminhada
Escrita de cartas e correspondência
Monitorização da alimentação e dietas
Monitorização das datas de validade da comida
Organizar o correio
Jogar jogos de estimulação do cérebro
Actividades de entretenimento
Atender o telefone
Atender a porta
Assistência na preparação do vestuário
Tratar de plantas
Recordar compromissos
Discussão de eventos
Jogos diversos
Organização de arquivos
Supervisão de entregas ao domicílio
Supervisão de manutenções domésticas
Preparar lista de compras
Verificar condições meteorológicas
Monitorar o uso de TV
Expedição de cartas e pagamento de contas
Limpeza de roupa
Compra de jornais, livros e revistas
Aluguer de filmes em videoclubes
Planeamento de passeios, visitas e viagens
Visitas a vizinhos e amigos
Lembrança de aniversários
Preparar a agenda diária
Registo da história da família
Apoio Domiciliário
Assistência na higiene diária
Pequenas tarefas domésticas
Lavagem e passagem de roupa a ferro (pontual)
Despejar o lixo
Mudar a roupa de cama
Fazer camas
Ajuda na limpeza de pó
Levar e trazer a roupa da lavandaria
Levantar receitas médicas
Organizar e limpar armários
Assistência a animais domésticos
Compras gerais
Compras na mercearia
Preparação de refeições para uso posterior
Acompanhamento a compromissos
Acompanhamento a almoços ou jantares
Transportes esporádicos
Assistir a concertos, filmes, eventos desportivos, reuniões de clube e serviços religiosos
Assistência no aeroporto

Programa de acompanhamento a doentes com Alzheimer
Apoio Nocturno (turnos de 10 horas)
Apoio no Hospital
Apoio a Dependentes (pessoas com limitações físicas)

Fornecimento de Equipamento
Fraldas, camas articuladas, cadeiras de rodas e ajudas técnicas diversas

Preparação de Habitações (avaliação de alterações necessárias, sugestão de modificações e eventual execução das mesmas)
--

A empresa Home Instead Senior Care analogamente às empresas referidas anteriormente também não dispõe de preços unitários por serviço, contudo, o preço da hora varia consoante o número de horas a adquirir, ou seja, quanto maior for o número de horas adquiridas mais económico será o preço por hora. De seguida apresentam-se os preços de dois dos pacotes oferecidos por esta empresa:

Tabela 6 – Preços – Home Instead Senior Care

Pacotes de Serviços	Preço Pacote (€)	Preço / Hora (€)
Pacote 5 dias - Serviço 24 horas	400	3,33
Pacote 16 dias - Serviço 24 horas	1.250	3,26

Tabela 7 – Serviços e Preços – Confort Keepers

Produtos Tele-assistência Móvel	Preço Produto (€)	Mensalidade (€)
AEG Auro 1010 Senior Phone	58,00	0,00
AEG S 40	49,90	0,00
AEG SP 100	79,90	29,00
Tele-assistência Fixa		
Tele-assistência Fixa	50,00	29,00
Vídeo Cuidados	337,00	39,00
Vídeo Telefone	350,00	36,00
Solução Integrada (tele-assistência fixa, móvel, câmara de monitorização ou vídeo vigilância e vídeo cuidados)	484,00	4,04

Experiências com Vida	Preço Serviço (€)
Personalização de prendas e entrega pelos CTT	
Brinde Alegria Passagem do Ano (celebração da passagem de ano em outro fuso horário com um familiar)	9,50
Combinações Perfeitas (planeamento de uma ementa nutritiva, criativa e de sabores únicos)	9,50
Deixe-se levar (relaxar, passar momentos únicos e divertidos e registando-os num álbum de fotografias)	9,50
Momento Tecnológico (aprender e manter-se em contacto com as novas tecnologias - redes sociais e email)	9,50
Saúde e Bem Estar New Senior LifeStyle (serviço de avaliação e aconselhamento de estilo de vida activo)	9,50
Senior Connect (sessão de vídeo conferência Skype)	9,50

Cartão Senior (cartão de cliente recarregável)	Preço Cartão (€)
Inclui (avaliação gerontológica, instalação de tele-assistência, 10% de desconto - aquisição serviços e informações e aconselhamento social)	29,00

Serviços Domiciliários	Preço Serviço (€)
Acompanhamento e conversação	Não disponível
Acompanhamento em saídas ocasionais (médico, serviços de enfermagem, cabeleireiro, etc)	Não disponível
Realização de compras no supermercado	Não disponível
Preparação de refeições	Não disponível
Tarefas domésticas leves	Não disponível
Cuidados pessoais (banho, vestir, alimentação, mobilidade, entre outros)	Não disponível

Cheques Prenda (disponíveis por horas, dias ou à semana)

Parcerias
Fisioterapia
Apoio Psicológico

A empresa Confort Keepers para além dos tradicionais serviços ao domicílio tem também vários equipamentos de tele-assistência fixa e móvel conforme se pode constatar na tabela anterior. Para além destes, tem ainda várias experiências e cheques prenda para oferta aos idosos. Na tabela de serviços referente à Confort Keepers encontram-se também alguns dos preços praticados por esta empresa.

Anexo V – Preços “Viver com Conforto”

Preços Standard	Compra Pontual - Dia (€)		Plano Semanal (€)	Plano Mensal (€)	Plano Semestral (€)	Plano Anual (€)
	Sem Cartão	Com Cartão	Cartão de Cliente Obrigatório			
Desconto a aplicar aos preços de tabela (%)	0	2	5	10	15	20
Atividade Física						
Mensal	40,00	39,20	38,00	36,00	34,00	32,00
Semanal	12,50	12,25	11,88	11,25	10,63	10,00
Alimentação						
Confeção e administração no domicílio (visita)	10,00	9,80	9,50	9,00	8,50	8,00
Refeição completa (já confeccionada)						
Almoço / Jantar	8,50	8,33	8,08	7,65	7,23	6,80
Pequeno almoço / lanche	4,00	3,92	3,80	3,60	3,40	3,20
Acompanhamento						
Interior / Exterior (hora)	6,50	6,37	6,18	5,85	5,53	5,20
Serviços Correntes						
Interior / Exterior (hora)	6,50	6,37	6,18	5,85	5,53	5,20
Cuidados Pessoais / Imagem						
Pequenos arranjos de costura (hora)	7,00	6,86	6,65	6,30	5,95	5,60
Confeção de roupa por medida (hora)	10,00	9,80	9,50	9,00	8,50	8,00
Estética						
Corte de Cabelo	10,00	9,80	9,50	9,00	8,50	8,00
Brushing (inclui lavagem - champô e creme)	10,00	9,80	9,50	9,00	8,50	8,00
Manicure	5,00	4,90	4,75	4,50	4,25	4,00
Pedicure	12,00	11,76	11,40	10,80	10,20	9,60
Depilação						
Buço	3,00	2,94	2,85	2,70	2,55	2,40
Sobrancelha	4,00	3,92	3,80	3,60	3,40	3,20
Perna	10,00	9,80	9,50	9,00	8,50	8,00
Virilha	7,00	6,86	6,65	6,30	5,95	5,60
Axila	4,00	3,92	3,80	3,60	3,40	3,20
Cuidados Permanentes (hora)	2,50	2,45	2,38	2,25	2,13	2,00
Outros Serviços						
Massagens	30,00	29,40	28,50	27,00	25,50	24,00
Fisioterapia	30,00	29,40	28,50	27,00	25,50	24,00
Enfermagem	15,00	14,70	14,25	13,50	12,75	12,00
Apoio Psicológico	25,00	24,50	23,75	22,50	21,25	20,00
Serviços de Mudanças (hora)	25,00	24,50	23,75	22,50	21,25	20,00
Estimulação Cognitiva (hora)	25,00	24,50	23,75	22,50	21,25	20,00
Cuidados Especiais (hora)	30,00	29,40	28,50	27,00	25,50	24,00

Pacotes de Horas - Mês		
Nº Horas / Dia	Mensalidade (€)	Preço / Hora (€)
4	600	5,00
8	1.100	4,58
12	1.200	3,33
24	1.700	2,36

Nota: Contrato por um período mínimo de 1 ano

Pacotes de Serviços	Preço Pacote (€)	Preço / Hora (€)
Pacote 7 dias - Serviço 24 horas	500	2,98
Pacote 15 dias - Serviço 24 horas	1.000	2,78
Pacote 30 dias - Serviço 24 horas	1.900	2,64

Serviço de Tele-assistência - Equipamento	209,10
--	--------

Serviços de Reparações ao Domicílio
Orçamentos Grátis

No que respeita aos serviços prestados pela “Viver com Conforto” a política de preço será a de ajustar o preço dos seus serviços ao nível dos preços de referência e da concorrência, conforme se observa na tabela anterior, de modo a serem percebidos como tendo um preço justo e de modo a ganhar quota de mercado aos concorrentes.

Anexo VI – Quantidades Estimadas para Venda

Desporto: Foram estimados no máximo 160 participantes mensais, o que equivale a 16 turmas com 10 alunos cada. Existirão aulas de segunda a sábado, ou seja, 6 dias por semana, 8 horas por dia, o que permite que cada turma tenha uma aula de 1 hora três vezes por semana. Esta estimativa foi considerada na totalidade (100%) para os quatro meses de verão, uma vez que as pessoas nesta época do ano aderem mais, para os restantes meses a percentagem de assiduidade varia entre 70 e os 80%. O objectivo será conseguir a lotação de cada turma sempre no máximo, ou seja, ao longo de todo o ano.

Refeições: A presente estimativa (mensal) teve por base 40 visitas para confecção e administração no domicílio, entre almoços e jantares, 40 refeições já confeccionadas, ou seja adquiridas a entidades externas, também aqui podem tanto ser almoços como jantares e por último 40 pequenos-almoços e 40 lanches. No caso específico da alimentação não foi considerada variação ao longo do ano, ou seja, foram consideradas sempre as 160 refeições como mínimo.

Cuidados de Imagem: Estes serviços pertencem a dois grupos distintos, costura e estética. No que respeita à costura, foram considerados pequenos arranjos e confecção de vestuário por medida, foi estimada uma quantidade máxima de 80 e 50 por mês, respectivamente. Quanto à estética estão englobados tratamentos de cabeleireiro, depilações e manicure / pedicure. As quantidades estimadas máximas passam por, 25 cortes de cabelo, 40 *brushings*, 40 serviços de manicure e 40 de pedicure, e 85 depilações (este valor corresponde ao somatório de todas as zonas). Estas previsões tiveram em consideração uma costureira e uma cabeleireira / esteticista a trabalhar a tempo inteiro, ou seja, 40 horas semanais cada e o tempo despendido por serviço, dependendo do tipo de cada um. Neste caso, foi considerada uma variação entre os 80 e os 100%, sendo o objectivo atingir os 100% ou mais ao longo de todo ano.

Enfermagem: Em relação à enfermagem, a quantidade estimada corresponde a um valor de 60 serviços mensais, não sofrendo variação, ou seja, esta previsão foi considerada como sendo a mínima pretendida pela empresa, pois em caso contrário trará prejuízo à mesma. O objectivo é com o início da actividade laboral conseguir pelo menos o dobro.

Contratos de Prestação de Serviços: No que respeita aos contratos mensais a estimativa varia consoante o número de horas, uma vez que existirão contratos, de 4, 8, 12 e 24 horas,

sendo as quantidades estimadas, de 10, 10, 6 e 4, respectivamente. Estas quantidades são as pretendidas como mínimas, pois este será o *core business* da empresa.

Massagens: Relativamente às massagens a quantidade prevista situa-se entre as 11 e as 15 por mês. Neste caso a estimativa teve por base um cenário um pouco pessimista, pois como é um serviço que pode ser considerado como supérfluo, as pessoas podem não aderir tanto a este em detrimento de outros. Contudo, a empresa terá este serviço disponível, pois considera-o como uma mais-valia.

Fisioterapia: Foram estimadas 30 serviços de fisioterapia mensais, aqui a estimativa é um pouco mais optimista do que a das massagens, uma vez que existem muitos idosos com necessidade de fisioterapia para que possam viver o seu dia-a-dia de uma forma mais confortável. Neste caso específico não foi tida em conta variação nas quantidades, pelo que se considera os 30 como o valor mínimo pretendido.

Apoio Psicológico: A estimativa no que respeita ao apoio psicológico a seniores, considera um valor mínimo de 40 serviços mensais, pois existem muitos idosos com necessidades de apoio psicológico, uma vez que como a maioria reside sozinho, sofrem de problemas relacionados com a solidão e a depressão.

Anexo VII – Volume de Negócios

(Valores em Euros)

Vendas - Mercado Nacional						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Desporto	16.896	52.224	54.329	56.518	58.796	61.165
Quantidades vendidas	528	1.632	1.681	1.731	1.783	1.837
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	209,09%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário (Mensalidade)	32,00	32,00	32,32	32,64	32,97	33,30
Refeições	3.392	10.176	10.586	11.013	11.457	11.918
Quantidades vendidas	640	1.920	1.978	2.037	2.098	2.161
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	200,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário (Refeição)	5,30	5,30	5,35	5,41	5,46	5,52
Cuidados Imagem	7.560	23.328	24.268	25.246	26.264	27.322
Quantidades vendidas	1.260	3.888	4.005	4.125	4.249	4.376
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	208,57%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário (Tratamentos e Costura)	6,00	6,00	6,06	6,12	6,18	6,24
Enfermagem	3.600	10.800	11.235	11.688	12.159	12.649
Quantidades vendidas	240	720	742	764	787	810
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	200,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Preço Unitário (Tratamentos / Intervenções)	15,00	15,00	15,15	15,30	15,45	15,61
TOTAL	31.448	96.528	100.418	104.465	108.675	113.054

Prestação de Serviços - Mercado Nacional						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Contratos de Prestação de Serviços	120.000	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Taxa de crescimento	0%	200%	3%	3%	3%	3%
Massagens	1.260	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Taxa de crescimento	0%	186%	3%	3%	3%	3%
Fisioterapia	2.880	8.640	8.899	9.166	9.441	9.724
Taxa de crescimento	0%	200%	3%	3%	3%	3%
Apoio Psicológico	3.200	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805
Taxa de crescimento	0%	200%	3%	3%	3%	3%
TOTAL	127.340	381.840	393.295	405.094	417.247	429.764

Valores de Vendas - Valores Totais						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	31.448	96.528	100.418	104.465	108.675	113.054
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	31.448	96.528	100.418	104.465	108.675	113.054
IVA VENDAS	7.233	22.201	23.096	24.027	24.995	26.003
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	127.340	381.840	393.295	405.094	417.247	429.764
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	127.340	381.840	393.295	405.094	417.247	429.764
IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	29.288	87.823	90.458	93.172	95.967	98.846
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	158.788	478.368	493.713	509.559	525.922	542.819
IVA	36.521	110.025	113.554	117.199	120.962	124.848
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	195.309	588.393	607.267	626.758	646.884	667.667

Evolução das Vendas de Produtos						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Desporto	16.896	52.224	54.329	56.518	58.796	61.165
Refeições	3.392	10.176	10.586	11.013	11.457	11.918
Cuidados Imagem	7.560	23.328	24.268	25.246	26.264	27.322
Enfermagem	3.600	10.800	11.235	11.688	12.159	12.649

Evolução das Prestações de Serviços						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Contratos de Prestação de Serviços	120.000	360.000	370.800	381.924	393.382	405.183
Massagens	1.260	3.600	3.708	3.819	3.934	4.052
Fisioterapia	2.880	8.640	8.899	9.166	9.441	9.724
Apoio Psicológico	3.200	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805

Anexo VIII – Mapa de Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

(Valores em Euros)

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem Bruta	2013	2014	2015	2016	2017	2018
MERCADO NACIONAL	Ano Completo	10.554	32.242	33.541	34.893	36.299	37.762
Desporto	95,31%	792	2.448	2.547	2.649	2.756	2.867
Refeições	29,25%	2.400	7.200	7.490	7.792	8.106	8.433
Cuidados Imagem	21,67%	5.922	18.274	19.010	19.776	20.573	21.402
Enfermagem	60,00%	1.440	4.320	4.494	4.675	4.864	5.060
TOTAL CMVMC		10.554	32.242	33.541	34.893	36.299	37.762
IVA	23%	2.427	7.416	7.714	8.025	8.349	8.685
TOTAL CMVMC + IVA		12.981	39.657	41.255	42.918	44.648	46.447

Anexo IX – Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos

(Valores em Euros)

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses	4	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	Cfixo	Cvariável	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subcontratos	23%	30%	70%							
Electricidade	23%	40%	60%	60	240	742	764	787	810	835
Combustíveis	23%	40%	60%							
Água	6%	30%	70%	20	80	247	255	262	270	278
Outros Fluidos	23%	50%	50%							
Ferramentas e Utensílios	23%	60%	40%	2.204	8.815	27.238	28.055	28.897	29.763	30.656
Livros e doc. técnica	23%	80%	20%	162	648	2.002	2.062	2.124	2.188	2.254
Material de escritório	23%	30%	70%	75	300	927	955	983	1.013	1.043
Artigos para oferta	23%		100%							
Rendas e alugueres	23%	100%		250	1.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Despesas de representação	23%	30%	70%							
Comunicação	23%	40%	60%	350	1.400	4.326	4.456	4.589	4.727	4.869
Seguros		100%		82	328	1.014	1.044	1.075	1.108	1.141
Royalties	23%		100%							
Transportes de mercadorias	23%	30%	70%							
Deslocações e estadas	23%	30%	70%	120	480	1.483	1.528	1.574	1.621	1.669
Comissões	23%		100%							
Honorários	23%	70%	30%							
Contencioso e notariado	23%	70%	30%	75	300	927	955	983	1.013	1.043
Conservação e reparação	23%	50%	50%							
Publicidade e propaganda	23%	100%		300	1.200	3.708	3.819	3.934	4.052	4.173
Limpeza, higiene e conforto	23%	50%	50%							
Vigilância e segurança	23%	100%								
Trabalhos especializados	23%	100%		700	2.800	8.652	8.912	9.179	9.454	9.738
Outros forn. e serviços	23%	50%	50%	30	120	371	382	393	405	417
TOTAL FSE					17.711	54.726	56.368	58.059	59.801	61.595

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FSE - Gastos Fixos	12.319	38.067	39.209	40.385	41.596	42.844
FSE - Gastos Variáveis	5.392	16.660	17.160	17.674	18.205	18.751
TOTAL FSE	17.711	54.726	56.368	58.059	59.801	61.595
IVA	3.575	11.047	11.378	11.720	12.071	12.433
FSE + IVA	21.286	65.773	67.746	69.779	71.872	74.028

Anexo X – Gastos com Pessoal

(Valores em Euros)

Gastos com Pessoal						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses	4	12	12	12	12	12
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)			3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Quadro de Pessoal						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção Geral	1	1	1	1	1	1
Administração / Direcção Técnica	1	1	1	1	1	1
Professor Educação Física (Estagiário)	1	1	1	1	1	1
Psicólogos (Estagiários)	4	4	4	4	4	4
Auxiliares Domésticas (TI)	3	3	3	3	3	3
Esteticista / Cabeleireira (Estagiário)	1	1	1	1	1	1
Costureira (Estagiário)	1	1	1	1	1	1
Enfermeira (Estagiário)	1	1	1	1	1	1
Fisioterapeuta (Estagiário)	1	1	1	1	1	1
Massagista (Estagiário)	1	1	1	1	1	1
Comercial (TI)	1	1	1	1	1	1
TOTAL	16	16	16	16	16	16

Remuneração Base Mensal		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção Geral		900	900	927	955	983	1.013
Administração / Direcção Técnica		900	900	927	955	983	1.013
Professor Educação Física (Estagiário)		692	692	713	734	756	779
Psicólogos (Estagiários)		692	692	713	734	756	779
Auxiliares Domésticas (TI)		503	503	518	534	550	566
Esteticista / Cabeleireira (Estagiário)		503	503	518	534	550	566
Costureira (Estagiário)		503	503	518	534	550	566
Enfermeira (Estagiário)		692	692	713	734	756	779
Fisioterapeuta (Estagiário)		692	692	713	734	756	779
Massagista (Estagiário)		692	692	713	734	756	779
Comercial (TI)		800	800	824	849	874	900

Remuneração Base Anual - Total Colaboradores		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração / Direcção Geral		3.600	10.800	11.124	11.458	11.801	12.155
Administração / Direcção Técnica		3.600	10.800	11.124	11.458	11.801	12.155
Professor Educação Física (Estagiário)		969	6.055	8.553	8.810	9.074	9.346
Psicólogos (Estagiários)		969	6.055	8.553	8.810	9.074	9.346
Auxiliares Domésticas (TI)		1.006	4.024	6.217	6.404	6.596	6.794
Esteticista / Cabeleireira (Estagiário)		704	4.401	6.217	6.404	6.596	6.794
Costureira (Estagiário)		704	4.401	6.217	6.404	6.596	6.794
Enfermeira (Estagiário)		969	6.055	8.553	8.810	9.074	9.346
Fisioterapeuta (Estagiário)		969	6.055	8.553	8.810	9.074	9.346
Massagista (Estagiário)		969	6.055	8.553	8.810	9.074	9.346
Comercial (TI)		3.200	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805
TOTAL		17.658	74.302	93.553	96.359	99.250	102.227

Outros Gastos		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	1.530	4.590	4.728	4.870	5.016	5.166
Outro Pessoal	23,75%						
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	177	743	936	964	992	1.022
Subsídio Alimentação	99,00	6.336	17.424	17.947	18.485	19.040	19.611
Comissões	10%	3.028	9.083	9.355	9.636	9.925	10.223
Formação		3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Outros gastos com pessoal Transporte		4.480	13.440	13.843	14.258	14.686	15.127
TOTAL OUTROS GASTOS		18.550	48.370	49.991	51.491	53.036	54.627
TOTAL GASTOS PESSOAL		36.209	122.671	143.544	147.850	152.285	156.853

Quadro Resumo		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vencimentos							
Gerência/Administração		7.200	21.600	22.248	22.915	23.603	24.311
Pessoal		10.458	52.702	71.305	73.444	75.647	77.916
Encargos		1.530	4.590	4.728	4.870	5.016	5.166
Seguros Acidentes de Trabalho		177	743	936	964	992	1.022
Sub. Alimentação		6.336	17.424	17.947	18.485	19.040	19.611
Comissões		3.028	9.083	9.355	9.636	9.925	10.223
Formação		3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Outros gastos com pessoal		4.480	13.440	13.843	14.258	14.686	15.127
TOTAL GASTOS PESSOAL		36.209	122.671	143.544	147.850	152.285	156.853

Retenções Colaboradores		2013	2014	2015	2016	2017	2018
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10,00%	720	2.160	2.225	2.292	2.360	2.431
Outro Pessoal	11,00%	1.483	6.796	8.873	9.139	9.413	9.695
Retenção IRS Colaborador	2,00%	414	1.668	2.058	2.120	2.183	2.249
TOTAL RETENÇÕES		2.617	10.624	13.156	13.550	13.957	14.375

Anexo XI – Mapa de Investimento em Fundo de Maneio Necessário

(Valores em Euros)

Investimento em Fundo Maneio Necessário	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Clientes	16.276	49.033	50.606	52.230	53.907	55.639
Inventários	880	2.687	2.795	2.908	3.025	3.147
Estado						
TOTAL	18.655	53.220	54.901	56.638	58.432	60.286
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	5.711	17.572	18.167	18.783	19.420	20.079
Estado	8.091	24.158	25.106	25.898	26.717	27.561
TOTAL	13.803	41.730	43.273	44.681	46.136	47.640
Fundo Maneio Necessário	4.853	11.489	11.628	11.956	12.295	12.646
Investimento em Fundo de Maneio	4.853	6.637	139	328	339	350

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ESTADO	8.091	24.158	25.106	25.898	26.717	27.561
SS	933	1.129	1.319	1.358	1.399	1.441
IRS	103	139	172	177	182	187
IVA	7.055	22.891	23.615	24.363	25.136	25.932

Anexo XII – Plano de Financiamento

(Valores em Euros)

Plano de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	94.315	268.729	260.260	268.757	277.537	286.609
Capital Realizado (entrada de fundos)	25.000					
Financiamentos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FM						
Financiamentos de sócios / suprimentos						
Rendimentos Financeiros	282	2.698	3.921	5.514	7.111	8.817
Total das Origens	119.597	271.426	264.181	274.272	284.648	295.426
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	86.500		75.000	50.000	60.000	60.000
Inv Fundo de Maneio	4.853	6.637	139	328	339	350
Imposto sobre os Lucros		23.278	66.744	64.558	64.622	64.487
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	91.353	29.915	141.883	114.886	124.961	124.837
Saldo de Tesouraria Anual	28.244	241.511	122.298	159.386	159.687	170.589
Saldo de Tesouraria Acumulado	28.244	269.755	392.053	551.439	711.126	881.715
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	28.244	269.755	392.053	551.439	711.126	881.715
Soma Controlo						

Anexo XIII – Mapa de Investimento

(Valores em Euros)

Taxa de Amortização Anual	
Máxima	S
Mínima	N

Investimento por Ano	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activos Intangíveis						
Despesas de Instalação						
Despesas de I&D						
Propriedade Industrial e O.Direitos	500					
Programas de computador	1.000					
Outros Activos Intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1.500					
Activos Fixos Tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	75.000		75.000			
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte				50.000	60.000	60.000
Ferramentas e Utensílios	8.000					
Equipamento Administrativo	1.000					
Taras e Vasilhame	1.000					
Outros Activos Fixos Tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	85.000		75.000	50.000	60.000	60.000
Total Investimento	86.500		75.000	50.000	60.000	60.000
IVA	23%	2.300				

Valores Acumulados Balanço	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activos Intangíveis						
Despesas de Instalação						
Despesas de I&D						
Propriedade Industrial e O.Direitos	500	500	500	500	500	500
Programas de computador	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Outros Activos Intangíveis						
Total Activos Intangíveis	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Activos Fixos Tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	75.000	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Equipamento Básico						
Equipamento de Transporte				50.000	110.000	170.000
Ferramentas e Utensílios	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Equipamento Administrativo	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Taras e Vasilhame	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Outros Activos Fixos Tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	85.000	85.000	160.000	210.000	270.000	330.000
Total de Activo não Corrente	86.500	86.500	161.500	211.500	271.500	331.500

Amortizações do Exercício	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Amortizações	1.483	4.450	5.950	15.783	26.700	37.133

Anexo XIV – Mapa de Aquisições e Despesas Iniciais

Rúbricas - Activo	Quantidade	Preço Unitário (€)	Preço Total c/ Iva (€)
Equipamento Desporto			
Elásticos	20	7,50	150,00
Cordas	20	7,50	150,00
Tapetes	20	7,50	150,00
Bolas	20	7,50	150,00
Pesos	20	20,00	400,00
Propriedade Industrial	1	500,00	500,00
Ferramentas e Utensílios			
Tablets	16	400,00	6.400,00
GPS's	16	100,00	1.600,00
Equipamento Administrativo			
Impressora	1	250,00	250,00
Mobiliário Escritório	1	750,00	750,00
Programas Computador	1	1.000,00	1.000,00
Escritório - Cave Habitação	1	75.000,00	75.000,00
TOTAL			86.500,00

Rúbricas - FSE	Quantidade	Preço Unitário (€)	Preço Total c/ Iva (€)	Período de Duração (Meses)	Valor Mensal (€)
Material Escritório					75,00
Cartões Cliente	1.200	0,19	225,00	6	
Cartões Colaborador	1.600	0,14	225,00	6	
Publicidade e Propaganda					300,00
Flyers / Folhetos	5.000	0,10	500,00	12	
Cartazes	200	5,00	1.000,00	12	
Decoração viaturas	2	400,00	800,00	24	
Outdoor	4	300,00	1.200,00	12	
Licenças Publicitárias	4	125,00	500,00	12	
Livros e Documentação Técnica					162,00
Brochura Institucional	1.000	0,30	300,00	4	
Brochura de Produtos / Serviços	1.000	0,30	300,00	4	
Newsletter Interna	16	0,00	0,00	1	
Newsletter Externa	1.000	0,12	120,00	12	
Código Ética e Responsabilidade	16	7,50	120,00	60	
Comunicação					350,00
Workshops	1	125,00	125,00	1	
Eventos	1	125,00	125,00	1	
Imprensa - Revistas (Executive Digest, Unibanco, Visão, Sábado)	1	100,00	100,00	1 (*)	
Imprensa - Jornais (Jornal Público, Diário Económico, Jornal de Negócios, Correio da Manhã)	1	100,00	100,00	1 (*)	

(*) Por mês apenas será realizada 1 única publicação na imprensa (1 mês em Revista, outro mês em Jornal)

Anexo XV – Mapa de Financiamento

(Valores em Euros)

Financiamento						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investimento = Capital Fixo + FMN	91.353	6.637	75.139	50.328	60.339	60.350
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	93.180	6.770	76.641	51.335	61.546	61.557

Fontes de Financiamento						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos	71.107	202.659	196.683	205.514	214.828	224.240
Capital Realizado	25.000					
Outros instrumentos de capital próprio						
Accionistas/sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
TOTAL	96.107	202.659	196.683	205.514	214.828	224.240

Anexo XVI – Demonstração de Resultados Previsional

(Valores em Euros)

Demonstração de Resultados Previsional						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas	31.448	96.528	100.418	104.465	108.675	113.054
Prestações de Serviços	127.340	381.840	393.295	405.094	417.247	429.764
Volume de Negócios	158.788	478.368	493.713	509.559	525.922	542.819
(-) Variação nos Inventários da Produção						
CMVMC	10.554	32.242	33.541	34.893	36.299	37.762
Outros Gastos Variáveis (FSE)	5.442	16.814	17.319	17.838	18.373	18.925
Margem Bruta de Contribuição	142.792	429.312	442.854	456.828	471.249	486.132
	90%	90%	90%	90%	90%	90%
FSE- Gastos Fixos	12.269	37.912	39.049	40.221	41.428	42.670
Resultado Económico	130.523	391.400	403.804	416.607	429.822	443.462
Impostos						
Gastos com o Pessoal	36.209	122.671	143.544	147.850	152.285	156.853
% de Vendas	23%	26%	29%	29%	29%	29%
Outros Gastos Operacionais						
Outros Rendimentos e Ganhos Operacionais						
EBITDA (Result. antes de juros, IRC, depreciações e a	94.315	268.729	260.260	268.757	277.537	286.609
Amortizações	1.483	4.450	5.950	15.783	26.700	37.133
Provisões						
EBIT (Resultado Operacional)	92.831	264.279	254.310	252.974	250.837	249.475
Juros e gastos similares suportados				-0		-0
Juros e rendimentos similares obtidos	282	2.698	3.921	5.514	7.111	8.817
RESULTADO FINANCEIRO	282	2.698	3.921	5.514	7.111	8.817
Outros Gastos e Perdas						
Outros Rendimentos e Ganhos						
RAI (Resultado antes de impostos)	93.114	266.976	258.231	258.488	257.948	258.292
Imposto sobre o rendimento do período	23.278	66.744	64.558	64.622	64.487	64.573
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	69.835	200.232	193.673	193.866	193.461	193.719

% DOS GASTOS DE ESTRUTURA S/ VN	31%	34%	38%	40%	42%	44%
% DO RESULTADO LÍQUIDO S/ VN	44%	42%	39%	38%	37%	36%
Limites IRC (1º escalão)	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Limites IRC (2º escalão)	80.614	254.476	245.731	245.988	245.448	245.792

Demonstração de Resultados Previsional						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Volume de Negócios	158.788	478.368	493.713	509.559	525.922	542.819
Margem Bruta de Contribuição	142.792	429.312	442.854	456.828	471.249	486.132
Resultado Líquido	69.835	200.232	193.673	193.866	193.461	193.719

Anexo XVII – Mapa de *Cash Flows* Operacionais

(Valores em Euros)

Mapa de Cash Flows Operacionais	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	69.623	198.209	190.733	189.730	188.128	187.107
Amortizações do exercício	1.483	4.450	5.950	15.783	26.700	37.133
Provisões do exercício						
	71.107	202.659	196.683	205.514	214.828	224.240
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-4.853	-6.637	-139	-328	-339	-350
CASH FLOW de Exploração	66.254	196.022	196.544	205.185	214.489	223.890
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-86.500		-75.000	-50.000	-60.000	-60.000
Free cash-flow	-20.246	196.022	121.544	155.185	154.489	163.890
CASH FLOW acumulado	-20.246	175.776	297.320	452.506	606.994	770.884
Limites IRC (1º escalão)	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Limites IRC (2º escalão)	80.331	251.779	241.810	240.474	238.337	236.975
EBIT (Resultado Operacional)	92.831	264.279	254.310	252.974	250.837	249.475

Anexo XVIII – Balanço Previsional

(Valores em Euros)

Balanço Previsional						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Activos						
Activos Intangíveis	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Activos Fixos Tangíveis	85.000	85.000	160.000	210.000	270.000	330.000
Amortizações Acumuladas	1.483	5.933	11.883	27.667	54.367	91.500
Inventários						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e Intermédios						
Mercadorias	880	2.687	2.795	2.908	3.025	3.147
Contas a Receber de Curto Prazo						
Dívidas de Clientes	16.276	49.033	50.606	52.230	53.907	55.639
Clientes de cobrança duvidosa						
Estado e Outros Entes Públicos						
Outras contas a receber						
Caixa e Depósitos Bancários	29.744	271.255	393.553	552.939	712.626	883.215
Diferimentos						
TOTAL DO ACTIVO	131.916	403.542	596.571	791.910	986.691	1.182.000
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Realizado	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Outros Instrumentos de Capital Próprio						
Excedentes de Revalorização						
Reservas e Resultados Transitados		69.835	270.067	463.741	657.607	851.068
Resultado líquido do período	69.835	200.232	193.673	193.866	193.461	193.719
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	94.835	295.067	488.741	682.607	876.068	1.069.787
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Passivo não Corrente						
Financiamentos Obtidos						
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos						
Outras Contas a pagar						
Passivo Corrente						
Financiamentos Obtidos						0
Dívidas a Fornecedores	5.711	17.572	18.167	18.783	19.420	20.079
Estado e Outros Entes Públicos	31.370	90.902	89.663	90.520	91.204	92.134
Outras Contas a pagar						
Diferimentos						
TOTAL DO PASSIVO	37.081	108.474	107.830	109.303	110.624	112.213
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	131.916	403.542	596.571	791.910	986.691	1.182.000

Evolução Balanços						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activos Fixos Tangíveis	85.017	80.567	149.617	183.833	217.133	240.000
Activos Correntes	46.900	322.975	446.954	608.077	769.558	942.000
Capitais Próprios	94.835	295.067	488.741	682.607	876.068	1.069.787
Passivo M/Longo Prazo						
Passivo Corrente	37.081	108.474	107.830	109.303	110.624	112.213

Anexo XIX – Principais Indicadores

(Valores em Euros)

INDICADORES ECONÓMICOS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Crescimento do Negócio		201%	3%	3%	3%	3%
Eficiência Operacional	146%	128%	111%	112%	112%	112%
Margem Operacional das Vendas	58%	55%	52%	50%	48%	46%
Rentabilidade Líquida das Vendas	44%	42%	39%	38%	37%	36%
Peso dos Gastoss c/Pessoal nos PO	23%	26%	29%	29%	29%	29%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)	53%	50%	32%	24%	20%	16%
Rendibilidade do Activo	70%	65%	43%	32%	25%	21%
Rotação do Activo	120%	119%	83%	64%	53%	46%
Rotação do Imobilizado	187%	594%	330%	277%	242%	226%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	74%	68%	40%	28%	22%	18%
Rotação dos Capitais Próprios	167%	162%	101%	75%	60%	51%

INDICADORES FINANCEIROS						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	72%	73%	82%	86%	89%	91%
Solvabilidade Total	256%	272%	453%	625%	792%	953%
Endividamento Total	28%	27%	18%	14%	11%	9%
Endividamento ML Prazo	0%	0%	0%	0%	0%	0%

INDICADORES DE LIQUIDEZ						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Geral	126%	298%	414%	556%	696%	839%
Liquidez Reduzida	124%	295%	412%	554%	693%	837%

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capitais Permanentes	94.835	295.067	488.741	682.607	876.068	1.069.787
Activo Fixo	85.017	80.567	149.617	183.833	217.133	240.000
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO	9.819	214.501	339.124	498.773	658.934	829.787
Necessidades Cíclicas	17.155	51.720	53.401	55.138	56.932	58.786
Recursos Cíclicos	5.711	17.572	18.167	18.783	19.420	20.079
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO	11.444	34.148	35.234	36.355	37.512	38.707
Tesouraria Activa	29.744	271.255	393.553	552.939	712.626	883.215
Tesouraria Passiva	31.370	90.902	89.663	90.520	91.204	92.134
TESOURARIA LÍQUIDA	-1.625	180.353	303.890	462.419	621.422	791.081
CONTROLO : TRL = FML - NFM	-1.625	180.353	303.890	462.419	621.422	791.081
Varição do FML		204.682	124.623	159.649	160.161	170.853
Varição das NFM		22.704	1.086	1.121	1.157	1.195
Varição da TRL		181.978	123.537	158.528	159.004	169.658

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Margem Bruta		429.312	442.854	456.828	471.249	486.132
Grau de Alavanca Operacional		162%	174%	181%	188%	195%
Ponto Crítico		183.891	210.197	227.385	245.984	264.253
Margem de Segurança		160%	135%	124%	114%	105%

Anexo XX – Avaliação do Projecto

(Valores em Euros)

Considerando a Perpetuidade dos Cash Flows							
Na perspectiva do Projecto							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Perpetuidade dos Cash Flows							2.022.824
Free Cash Flow to Firm	-20.246	196.022	121.544	155.185	154.489	163.890	2.022.824
WACC	8,00%	8,02%	8,04%	8,06%	8,08%	8,10%	8,10%
Factor de actualização	1	1,080	1,167	1,261	1,363	1,473	1,593
Fluxos actualizados	-20.246	181.468	104.146	123.054	113.342	111.227	1.269.940
Fluxos actualizados acumulados	-20.246	161.223	265.369	388.422	501.764	612.991	1.882.931

Na perspectiva do Investidor							
Considerando a Perpetuidade dos Cash Flows							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Free Cash Flow do Equity	-20.246	196.022	121.544	155.185	154.489	163.890	2.022.824
Taxa de juro de activos sem risco	2,00%	2,02%	2,04%	2,06%	2,08%	2,10%	2,12%
Prémio de risco de mercado	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Taxa de Actualização	8,12%	8,14%	8,16%	8,18%	8,21%	8,23%	0,00%
Factor actualização	1	1,081	1,170	1,265	1,369	1,482	1,482
Fluxos Actualizados	-20.246	181.265	103.912	122.636	112.827	110.593	1.365.004
Fluxos actualizados acumulados	-20.246	161.019	264.931	387.567	500.394	610.987	1.975.991

Considerando o cenário de liquidação da empresa							
Na perspectiva do Projecto							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Valores Residuais de Investimento							252.646
Free Cash Flow to Firm	-20.246	196.022	121.544	155.185	154.489	154.489	416.535
WACC	8,00%	8,02%	8,04%	8,06%	8,08%	8,10%	8,10%
Factor de actualização	1	1,080	1,167	1,261	1,363	1,473	1,473
Fluxos actualizados	-20.246	181.468	104.146	123.054	113.342	113.342	282.690
Fluxos actualizados acumulados	-20.246	161.223	265.369	388.422	501.764	501.764	784.454

Na perspectiva do Investidor							
Considerando o cenário de liquidação da empresa							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Free Cash Flow do Equity	-20.246	196.022	121.544	155.185	154.489	154.489	416.535
Taxa de juro de activos sem risco	2,00%	2,02%	2,04%	2,06%	2,08%	2,10%	2,10%
Prémio de risco de mercado	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Taxa de Actualização	8,12%	8,14%	8,16%	8,18%	8,21%	8,23%	8,23%
Factor actualização	1	1,081	1,170	1,265	1,369	1,482	1,482
Fluxos Actualizados	-20.246	181.265	103.912	122.636	112.827	112.827	281.078
Fluxos actualizados acumulados	-20.246	161.019	264.931	387.567	500.394	500.394	781.473

Cálculo do WACC						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	94.835	295.067	488.741	682.607	876.068	1.069.787
TOTAL	94.835,30	295.067,50	488.740,55	682.606,68	876.067,71	1.069.787,07
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<u>Gasto</u>						
Gasto Financiamento	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Gasto financiamento com efeito fiscal	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Custo Capital	8,00%	8,02%	8,04%	8,06%	8,08%	8,10%
Custo ponderado	8,00%	8,02%	8,04%	8,06%	8,08%	8,10%