

**PLANO DE NEGÓCIO DE UM LAR DE IDOSOS
NO DISTRITO DE LISBOA**

José Miguel Martins de Oliveira

**Projeto de Mestrado
em Gestão dos Serviços e da Tecnologia**

Orientador:
Prof. Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Professor Auxiliar Convidado ISCTE-
IUL

Junho 2013

SUMÁRIO

Este projeto teve como objetivo geral a criação de um plano de negócio para um Lar de Idosos, que une os conceitos tradicionais de apoio social à inovação de serviços, localizado no Distrito de Lisboa.

Analisou-se em que medida uma infraestrutura neste setor de atividade poderá ser viável económica e financeiramente na sua área de influência. Para isso foram tidos em consideração vários fatores entre os quais se destacam: o fenómeno de envelhecimento demográfico; o mercado Nacional; o setor Nacional das respostas sociais; a concorrência direta e a avaliação económica/financeira do projeto.

Da análise realizada neste plano de negócio, destacam-se dois fatores fundamentais: (I) o aumento contínuo da procura deste tipo de infraestruturas que resulta principalmente da evolução demográfica Nacional caracterizada pelo fenómeno do envelhecimento populacional e (II) também um aumento contínuo da oferta atual, que não acompanha a procura crescente.

A conjugação destes dois fatores fundamentais, origina uma fonte de descontinuidade a que está associada uma oportunidade potencial de investimento neste setor.

A fim de permitir o arranque do projeto, será necessário um investimento inicial de 733.156,00€, destinado a equipamento básico, administrativo e de transporte bem como à construção da estrutura.

A avaliação do projeto, de acordo com os pressupostos considerados, que resultaram da prospeção de mercado efetuada, permite concluir que o mesmo é viável económica e financeiramente, com um Valor Atual Líquido de 62.154,00€, uma Taxa Interna de Rendibilidade de 8,89% e um período de recuperação do investimento de nove anos, considerado razoável para o tipo de negócio avaliado.

Palavras-Chave: Lar de Idosos, Envelhecimento Demográfico, Plano de Negócio, Estudo de Viabilidade Económica/Financeira.

Classificações JEL: M13 - New Firms; Start-ups

I31 - General Welfare

ABSTRACT

The aim of this Project was to create a business plan for a Retirement home, which ties the traditional social support to an innovation of services within the Lisbon District.

A complete analysis was performed in order to understand if this can be an economically and financially viable infra-structure within its sector. With this intent, several factors were taken into account including: the ageing phenomenon; the National market; the National sector of social responses; the competition and finally the economical/financial evaluation of the project.

From the aforementioned analysis, there are two fundamental factors: (I) the ever increasing search for this type of infra-structures which is mainly due to the National population evolution characterised by the ageing phenomenon; and (II) also a constant increase in the current offer which does not accompany the increasing needs.

The conjugation of these two factors leads to the origin of a discontinuity source that is associated with the potential investment opportunity in this sector.

For this project to move forward an initial investment of 733.156,00€ is needed for standard, administrative and transportation equipment, as well as for the construction of the structure.

Based on the assumptions made, which were a result of the appraisal of the market prospective, the evaluation of this project allows to conclude that it is economically and financially viable, with a Net Present Value of 62.154,00€, an Internal Rate of Return of 8,89% and a payback period of 9 years, considered reasonable for the type of project evaluated.

Key-Words: Nursing Home, Ageing, Business Plan, Economical/Financial Viability study

Classifications JEL: M13 - New Firms; Start-ups

I31 - General Welfare

AGRADECIMENTOS

Antes de mais gostaria de expressar os meus agradecimentos a todos os intervenientes, que contribuíram para a realização deste Projeto de Mestrado, lembrando que o seu papel foi fundamental na sua elaboração.

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor Doutor Renato Pereira que sempre se mostrou disponível para me orientar na realização deste projeto partilhando os seus conhecimentos e experiência, contribuindo assim, de forma decisiva para ultrapassar todas as dificuldades e dúvidas que foram surgindo ao longo da sua realização.

Ao Coordenador do Mestrado em Gestão de Serviços e da Tecnologia do ISCTE-IUL, Professor João Vilas Boas pelo seu excelente trabalho na promoção e desenvolvimento do MGST e pelo apoio a todos os seus mestrandos.

Ao ISCTE-IUL, aqui personificado pelo conjunto de todos os docentes que ao longo da minha vida académica me transmitiram todos os conhecimentos necessários para a atingir e realizar esta etapa final. Não esquecendo também todos os outros funcionários desta instituição que todos os dias trabalham de modo a que a transmissão desse conhecimento seja feita nas melhores condições possíveis.

À minha Namorada, Maria Militão por ter partilhado comigo este ideia e por toda a motivação e apoio que me tem dado e que me deu ao longo da realização deste projeto.

A toda a minha família pelo apoio emocional e motivacional que foi indispensável para concluir esta importante etapa. Fica um agradecimento especial ao meu Pai, Rui Oliveira e à minha Irmã Catarina Oliveira pelas suas correções, à minha Mãe, Maria Oliveira e às minhas Avós e Avôs Deolinda Martins, Ondina Oliveira, Manuel Martins e Rui Oliveira. Agradeço também ao meu Padrinho, João Carvalho pela preciosa ajuda técnica que me prestou e pelos conhecimentos que me transmitiu.

Queria também agradecer a todos os meus amigos. Fica também um agradecimento especial aos meus amigos, Gonçalo Botelho, pelo seu contributo de Marketing Digital e Aquil Harjivan e a todos os meus colegas de Mestrado em especial aos meus amigos Diogo Rocha, João Figueira, Gonçalo Palha, Luís Moreira e Bruno Farola por todos os conhecimentos

partilhados e pelos dias de trabalho e lazer que partilhamos durante estes memoráveis dois anos.

Fica também um agradecimento especial aos meus amigos Raffaella Gradvohl, Nuno Soares e Diogo Costa pelo seu contributo fundamental na realização deste projeto.

Finalmente queria também agradecer ao Senhor João Henriques por ver simplicidade onde todos viam complicações e ao Senhor João Carlos Moreira pela sua disponibilidade numa fase crítica da realização deste projeto.

A todos os que não foram referidos anteriormente e que de alguma forma me auxiliaram neste projeto fica também um sincero agradecimento.

A todos os estimados leitores, pelo interesse demonstrado neste documento.

Gostaria por fim de louvar todos os investidores portugueses que apesar de uma elevada carga fiscal, de um sistema judicial deficiente e de uma sociedade altamente burocratizada, não desistem e acreditam que é possível gerar riqueza em Portugal e contribuir para o desenvolvimento de uma “Nação valente e imortal”.

“VIRTVTIBVS MAIORVM VT SIT OMNIBVS DOCUMENTO”

Lisboa, 20 de Abril de 2013,

(José Miguel Martins de Oliveira)

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1 REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1 O FENÓMENO MUNDIAL DO ENVELHECIMENTO.....	3
1.2 O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO EM PORTUGAL.....	5
1.3 AS RESPOSTAS SOCIAIS AO ENVELHECIMENTO.....	6
QUADRO CONCEPTUAL	8
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	9
CAPÍTULO II	10
2 DESCRIÇÃO DO NOVO NEGÓCIO	10
2.1 IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO.....	10
2.2 EXPLICAÇÃO DO CONCEITO DE NEGÓCIO	12
2.3 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR	14
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	16
CAPÍTULO III	17
3 ANÁLISE DO SETOR DAS RESPOSTAS SOCIAIS.....	17
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	17
3.2. NÚMERO DE RESPOSTAS SOCIAIS EXISTENTES.....	19
3.3 ANÁLISE DOS CLIENTES E DA PROCURA	21
3.4 QUANTO VALE HOJE O SETOR DAS RESPOSTAS SOCIAIS.....	25
3.5 POSSÍVEIS TENDÊNCIAS NUM FUTURO PRÓXIMO.....	25
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	27
CAPÍTULO IV	29
4 ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE COMPETITIVA	29
4.1 SEGMENTAÇÃO DAS ESTRUTURAS RESIDENCIAIS DO DISTRITO DE LISBOA ...	30
4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRUTURAS RESIDENCIAIS EXISTENTES NA ÁREA DE INFLUÊNCIA DO PROJETO	34
4.3ANÁLISE COMPETITIVA.....	35
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	36
CAPÍTULO V	37
5 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	37
5.1 DEFINIÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA E DA MISSÃO CORPORATIVA.....	37
5.2 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DO PLANO.....	38

5.3 CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	41
5.4 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E MONITORIZAÇÃO DOS RESULTADOS	43
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	43
CAPÍTULO VI.....	44
6 MARKETING	44
6.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	44
6.2 MARKETING MIX	44
6.3 MARCA	49
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	50
CAPÍTULO VII.....	51
7 DEFINIÇÃO DE POLITICAS DE IMPEMENTAÇÃO	51
7.1 LOCALIZAÇÃO.....	51
7.2 ESTRUTURA E LAYOUT.....	52
7.3 PREVISÃO DE VENDAS	52
7.4 PROCESSOS DE ADMISSÃO	54
7.5 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	54
7.6 EQUIPAMENTOS	55
7.7 RECURSOS HUMANOS	57
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	60
CAPÍTULO VIII	61
8 REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	61
8.1 REQUISITOS.....	61
8.2 CONDIÇÕES	61
8.3 PROCESSO DE LICENCIAMENTO.....	61
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	61
CAPÍTULO IX.....	62
9 AVALIAÇÃO FINANCEIRA	62
9.1 FINANCIAMENTO.....	62
9.2 AVALIAÇÃO DO PROJETO	63
CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO	67
CONCLUSÃO GERAL DO PLANO	69
BIBLIOGRAFIA.....	71
APÊNDICES	75
ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E RESPOSTAS SOCIAIS DO/AO FENÓMENO DO ENVELHECIMENTO	8
FIGURA 2: OS DOIS CONCEITOS DE “ESTRUTURAS RESIDENCIAIS PARA IDOSOS”	12
FIGURA 3: RELAÇÃO ENTRE OS DOIS SERVIÇOS.....	13
FIGURA 4: RESPOSTAS SOCIAIS SEGUNDO PÚBLICO-ALVO.....	18
FIGURA 5: RESPOSTAS SOCIAIS PARA IDOSOS	29
FIGURA 6: SEGMENTAÇÃO DO UNIVERSO DE ESTRUTURAS RESIDENCIAIS PARA IDOSOS, POR CONCEITO E NATUREZA JURÍDICA.....	31
FIGURA 7: ANÁLISE SWOT.....	35
FIGURA 8: PRINCIPAIS DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE ESTRUTURAS COM FINS LUCRATIVOS E FINS NÃO LUCRATIVOS.....	36
FIGURA 9: RESUMO DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO	43
FIGURA 10: MAPA DE AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	67

ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE I: ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	75
APÊNDICE II: ANÁLISE EXTERNA E INTERNA EM DETALHE	78
APÊNDICE III: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	81
APÊNDICE IV: ANÁLISE DAS FASES DE SELECÇÃO DO PREÇO DO SERVIÇO.....	82
APÊNDICE V: ANÁLISE DO LAYOUT DA ESTRUTURA.....	84
APÊNDICE VI: ANÁLISE DA PREVISÃO DE VENDAS	86
APÊNDICE VII: ANÁLISE DOS FLUXOGRAMAS DE PROCESSO.....	88
APÊNDICE VIII: EXPLICAÇÕES ADICIONAIS ACERCA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E APRESENTAÇÃO DO ORGANOGRAMA	90
APÊNDICE IX: ANÁLISE DO NUMERO DE FUNCIONÁRIOS E RESPETIVAS FUNÇÕES	91
APÊNDICE X: ANÁLISE DAS REMUNERAÇÕES.....	93
APÊNDICE XI: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS TURNOS DO PESSOAL	94
APÊNDICE XII: ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO QUE REGULA O FUNCIONAMENTO DOS LARES DE IDOSOS.....	96
APÊNDICE XIII: ANÁLISE DO FINANCIAMENTO	99
APÊNDICE XIV: ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE MAPAS FINANCEIROS.....	100
APÊNDICE XV: ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DO PROJETO NA PERSPETIVA DO INVESTIDOR.....	106
APÊNDICE XVI: ANÁLISE DOS RESTANTES INDICADORES DO NEGÓCIO.....	108

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I: VARIAÇÃO DA ESPERANÇA MÉDIA DE VIDA POR GRANDES REGIÕES DO MUNDO ENTRE, 1950-2100	111
ANEXO II: ESTRUTURA DA POPULAÇÃO RESIDENTE EM PORTUGAL POR GRUPOS ETÁRIOS EM 1981, 1991, 2001 E 2011	111
ANEXO III: PREVISÃO PARA OS 10 PAÍSES DO MUNDO COM A MÉDIA DE IDADES MAIS ELEVADA EM 2015 (ANOS)	111
ANEXO IV: DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE E DA POPULAÇÃO COM 65 OU MAIS ANOS, POR REGIÃO DOS PAÍSES.	112
ANEXO V: PERCENTAGEM DA POPULAÇÃO IDOSA QUE VIVE SOZINHA OU EXCLUSIVAMENTE COM PESSOAS COM 65 OU MAIS ANOS POR REGIÃO DE PORTUGAL	112
ANEXO VI: ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO PORTUGUESA EM 2001 E 2011	112
ANEXO VII: DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES PROPRIETÁRIAS, SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA NO CONTINENTE EM 2010.....	113
ANEXO VIII: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ENTIDADES PROPRIETÁRIAS, SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA NO CONTINENTE ENTRE 1998 E 2010	113
ANEXO IX: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS NOVAS RESPOSTAS, POR TIPOLOGIA DE EQUIPAMENTO EM 2011	113
ANEXO X: NÚMERO DE RESPOSTAS SOCIAIS AOS IDOSOS POR DISTRITO DE PORTUGAL CONTINENTAL	114
ANEXO XI: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DAS PRINCIPAIS RESPOSTAS DA RSES (REDE DE SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS SOCIAIS) ENTRE 2005 E 2011	114
ANEXO XII: EVOLUÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA AS PESSOAS IDOSAS NO CONTINENTE ENTRE 1998 E 2010	114
ANEXO XIII: QUADRO RESUMO DA POPULAÇÃO RESIDENTE COM 65 OU MAIS ANOS E Nº DE ALOJAMENTOS FAMILIARES OCUPADOS EM 2001 E 2011	115
ANEXO XIV: NÚMERO DE EQUIPAMENTOS LUCRATIVOS E NÃO LUCRATIVOS E RESPECTIVA: CAPACIDADE TOTAL, TOTAL DE UTENTES E TAXA DE OCUPAÇÃO POR DISTRITO DO PAÍS	115
ANEXO XV: NÚMERO DE PENSIONISTAS POR INVALIDEZ E VELHICE POR ESCALÕES DO REGIME GERAL EM 2010 E 2011	115
ANEXO XVI: VALOR E VARIAÇÃO DA PENSÃO MÉDIA MENSAL ENTRE 2002 E 2011	116
ANEXO XVII: DURAÇÃO MÉDIA E IDADE MÉDIA DOS PENSIONISTAS DO REGIME GERAL ENTRE 2002 E 2011	116
ANEXO XVIII: EVOLUÇÃO DO VALOR DAS COMPARTICIPAÇÕES POR UTENTE/MÊS PARA A TERCEIRA IDADE POR TIPO DE RESPOSTA SOCIAL ENTRE 2007 E 2011	116
ANEXO XIX: TAXAS DE IRS PARA 2013	116
ANEXO XX: VOLUME DE NEGÓCIOS DA ACTIVIDADE DE APOIO SOCIAL PARA PESSOAS IDOSAS, COM ALOJAMENTO EM MILHÕES DE € POR ANO - CAE 87301	117

ANEXO XXI: VOLUME DE NEGÓCIOS DAS ACTIVIDADES DE APOIO SOCIAL PARA PESSOAS IDOSAS COM ALOJAMENTO - CAE 87301, EM MILHÕES DE € NO ANO 2010 POR DISTRITO	117
ANEXO XXII: NÚMERO TOTAL DE ESTRUTURAS RESIDENCIAIS, CAPACIDADE TOTAL E TOTAL DE UTENTES POR CONCELHOS DO DISTRITO DE LISBOA.....	117
ANEXO XXIII: TOTAL DE ENTIDADES POR NATUREZA JURÍDICA E TIPO DE ASSOCIAÇÃO NO DISTRITO DE LISBOA.....	118
ANEXO XXIV: FREGUESIAS DO CONCELHO DE LOURES, LISBOA E ODIVELAS LIMÍTROFES E PRÓXIMAS ÀS DA FREGUESIA DE CAMARATE.....	118
ANEXO XXV: CRIAÇÃO DE VALOR ECONÓMICO EMPRESARIAL ATRAVÉS DA GESTÃO INTEGRADA DOS ASPECTOS SOCIAIS, AMBIENTAIS E DE GOVERNANCE.....	119
ANEXO XXVI: LOCALIZAÇÃO DA FREGUESIA DE CAMARATE NO DISTRITO DE LISBOA	119
ANEXO XXVII: LEGISLAÇÃO QUE SERVIU COMO BASE AO ANTEPROJETO DE ARQUITETURA	120
ANEXO XXVIII: VANTAGENS E PROPOSTAS DA SUBCONTRATAÇÃO DO SERVIÇO DE GESTÃO DE REFEITÓRIO (SNC:621).....	120
ANEXO XXIX: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM SERVIÇOS ESPECIALIZADOS (SNC: 622).....	123
ANEXO XXX: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM MATERIAIS (SNC:623).....	123
ANEXO XXXI: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM ENERGIAS E FLUIDOS (SNC: 623)	125
ANEXO XXXII: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM SERVIÇOS DIVERSOS (SNC:626).....	126
ANEXO XXXIII: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (COMUNICAÇÃO, SOM E IMAGEM) (SNC:433).....	129
ANEXO XXXIV: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (MOBILIÁRIO) (SNC:433).....	129
ANEXO XXXV: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (LOIÇA, TEXTIL E ILUMINAÇÃO) (SNC:433).....	132
ANEXO XXXVI: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (EQUIPAMENTO DE ENFERMAGEM) (SNC:433).....	133
ANEXO XXXVII: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (EQUIPAMENTO DE COZINHA) (SNC:433).....	134
ANEXO XXXVIII: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (EQUIPAMENTO DE REFRIGERAÇÃO/EXTRAÇÃO/AQUECIMENTO) (SNC:433)	137
ANEXO XXXIX: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (EQUIPAMENTO DE SEGURANÇA) (SNC:433)	137
ANEXO XL: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO DE TRANSPORTE (SNC:434).....	138
ANEXO XLI: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO (SNC:435).....	139
ANEXO XLII: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE COMPUTADOR (SOFTWARE E WEBSITES) (SNC:443)	140

SUMÁRIO EXECUTIVO

A sociedade atual tem, ao longo das últimas décadas, sofrido transformações de ordem social, económica, tecnológica e cultural que originaram as fontes de descontinuidade necessárias para a criação de diversos serviços que hoje são considerados indispensáveis para o equilíbrio da sociedade, tal como a conhecemos.

Neste plano de negócio é abordada uma destas fontes de descontinuidade: O Fenómeno de Envelhecimento da População e é analisado em que medida esta descontinuidade do paradigma social origina uma potencial oportunidade de investimento.

Para isso, foram tidos em conta diversos conceitos e métodos de análise referentes a várias áreas científicas das quais se destacam: o Marketing, a Estratégia, a Gestão de Operações, a Gestão de Recursos Humanos, as Finanças, a Contabilidade e a Estatística.

Visto isto, foi em primeiro lugar efetuado um enquadramento teórico relativo à fonte de descontinuidade que cria a oportunidade de negócio que justifica o surgimento deste novo projeto. Este enquadramento foi baseado no estudo de bibliografia, que se entendeu como credível, e de inegável valor científico para o tema em questão.

De seguida foi apresentado um conceito de negócio, com uma proposta de valor coerente e inovadora, que une os conceitos tradicionais de apoio social à inovação de serviços e que pretende dar resposta à oportunidade gerada pelo fenómeno do envelhecimento.

Depois de estabelecido o conceito e apresentada a proposta, foi realizada uma análise exaustiva do setor das respostas sociais em Portugal, dos atuais e potenciais clientes deste ramo de atividade, do seu crescimento e volume de negócios, terminando, com uma previsão para as possíveis tendências de evolução deste setor num futuro próximo.

Concluída a análise do sector, foi elaborada uma análise completa e descritiva das características dos concorrentes diretos deste novo negócio em todo o Distrito de Lisboa e na área de influência local do projeto. Como conclusão da análise do setor, do negócio e da concorrência foi ainda realizada uma análise externa relativa à envolvente económica e social e interna respeitante às características do negócio.

Tendo em conta estas características e o facto de se verificar neste setor a existência de um conceito tradicional estático, foi arquitetado com o intuito de modificar este conceito e de

modo a assegurar a sobrevivência do negócio, face à concorrência existente e a todos os condicionantes externos, um detalhado planeamento estratégico, recorrendo a uma política baseada na diferenciação e na inovação incremental de serviços.

Para dar seguimento a este detalhado planeamento estratégico e efetivar o cumprimento dos objetivos estabelecidos foi também delineada uma estratégia de marketing na qual foram identificados os fatores críticos da atividade e apresentados diversos métodos e ferramentas de análise e comunicação dos serviços prestados.

Tendo em conta todos os capítulos anteriores foram ainda definidas as políticas de implementação do novo negócio. Foi em primeiro lugar, realizado um anteprojecto de arquitetura para as instalações, tendo em conta as dimensões do terreno privado e a legislação que regula o setor das respostas sociais. De seguida e de acordo com toda a informação recolhida e analisada foi elaborada uma previsão de vendas pelo método dos indicadores do setor. Foram também analisados e apresentados os fluxogramas de admissão para os serviços. Por fim, foi feita uma elaborada orçamentação para todos os investimentos em ativos fixos e gastos em pessoal e fornecimentos e serviços externos e ainda uma apresentação e análise dos turnos, remunerações e cultura organizacional dos Recursos Humanos necessários.

No penúltimo capítulo foi realizada uma resumida análise da legislação que regula a atividade no setor onde irá operar este novo negócio. Por último, foi apresentada e analisada a estrutura de capitais da nova empresa, promotora do negócio e uma possível fonte de financiamento para o montante de capitais alheios necessários.

Foi ainda realizada uma rigorosa avaliação financeira recorrendo a diversos métodos de avaliação entre os quais se destacam: o Valor Atual Líquido, a Taxa Interna de Rendibilidade e o Período de Retorno do Investimento. Esta análise foi elaborada em duas perspetivas, na do projeto e na do investidor e ambas geraram resultados conclusivos favoráveis para a sua implementação.

Concluiu-se por fim, tendo em conta a análise de todos os dados recolhidos e dos métodos utilizados que o negócio é económica e financeiramente viável na sua área de influência, mesmo tendo em conta a existência, que se verifica, no mercado Português, de uma maior exigência quanto à rendibilidade dos projetos de investimento.

CAPÍTULO I

1 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se realizar o enquadramento teórico relativo ao tema em investigação, que cria a oportunidade de negócio que justifica o surgimento deste novo projeto. Esta revisão da literatura foi baseada no estudo de bibliografia, que se entendeu como credível e de inegável valor científico para o tema em questão.

Será aqui explicado de forma clara a importância do projeto em questão no contexto nacional e global e analisados os diversos fatores que levam à consideração deste como pertinente na atualidade.

Tendo em consideração as fontes relevantes, é da maior importância que os Estados acompanhem as evoluções demográficas das suas populações e criem estruturas de apoio sociais e económicas que vão de encontro ao bem-estar dos seus cidadãos, como forma de garantir a sua sustentabilidade e de gerar oportunidades de crescimento.

1.1 O FENÓMENO MUNDIAL DO ENVELHECIMENTO

O envelhecimento da população mundial é, nos dias que correm um tema que envolve uma complexa reflexão por parte de toda a comunidade internacional. A Organização Mundial de Saúde (OMS) dedicou o Dia Mundial da Saúde de 2012 ao envelhecimento. A União Europeia designou 2012 como o Ano da Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações e a Assembleia Geral da ONU realizou uma Reunião ao mais alto nível em 2011 para a discussão deste fenómeno.

De acordo com o relatório da Organização das Nações Unidas (ONU), World Population Ageing: 1950-2050 o envelhecimento da população mundial é um fenómeno sem precedentes, sem paralelo na história humana e o Século XXI testemunhará o envelhecimento da população de uma forma tão rápida como nunca antes acontecera.

Este fenómeno de envelhecimento da população é generalizado, uma vez que afeta quase todos os Estados do mundo e resulta de vários fatores, sendo entre eles, apontado como um dos principais, a redução da Natalidade Universal.

Segundo o programa “Understanding Demographic Change” do Oxford Institute of Population Ageing, o envelhecimento global resulta principalmente da interação dinâmica entre a natalidade e a mortalidade e está estreitamente relacionada com os fluxos migratórios.

Esta desaceleração do nascimento de humanos, aliada ao aumento da população idosa, tem um impacto direto na equidade intergeracional e intrageracional, bem como na solidariedade social, que são as bases da sociedade, tal como a conhecemos.

Este impacto manifestar-se-á de diversas formas e de acordo com a versão mais recente (2007) do mesmo relatório, elaborado pela Organização das Nações Unidas (ONU), o “World Population Ageing” refere que o envelhecimento da população humana é profundo e tem grandes consequências e implicações em todas as vertentes da vida humana.

Na área económica o envelhecimento populacional terá um impacto sobre o crescimento económico, a poupança, o investimento, o consumo, o mercado laboral, as pensões, a tributação entre outros. Na esfera social, este fenómeno influenciará a estrutura familiar tradicional e as condições de vida, a procura de habitação, as tendências migratórias e as necessidades de serviços de saúde. Na política, este envelhecimento poderá criar padrões de voto e representação política muito vinculados.

No entanto, apesar de este fenómeno ser preocupante e de ter um indiscutível impacto social, económico e político, existem alguns autores que defendem que os métodos de abordagem e de previsão deste fenómeno devem ser de alguma forma alterados e ajustados devido a diversos fatores, entre os quais se destaca o aumento da esperança média de vida, resultante da melhoria das condições de vida dos humanos, em tudo o mundo. Segundo estes, esta alteração na esperança média de vida, vem modificar o próprio conceito de idade.

De acordo com Warren Sanderson and Sergei Scherbov (2008) o conceito de idade tornou-se mais complexo, porque se a expectativa de vida aumenta, as pessoas têm em cada faixa etária progressivamente mais anos de vida restantes (*vide* ANEXO I na p. 111). O que significa por exemplo que, nas medidas de envelhecimento atual, os 65 anos de idade em 1900 e em 2000 são idades diferentes e portanto não devem ser tratadas como representando a mesma idade. Contudo, apesar de as idades atuais não representarem o mesmo estado físico e mental que representavam há cem anos, este argumento não vem contrariar o fenómeno do envelhecimento populacional, mas sim afirmar que se deve alterar o valor representativo, para

a partir do qual se considera um humano idoso (65 anos) para um valor mais elevado, de modo a obter valores mais ajustados, à nova realidade.

1.2 O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO EM PORTUGAL

A evolução destas variáveis manifestam-se globalmente e os resultados dos Censos 2011 do Instituto Nacional de Estatística vem revelar que Portugal não é exceção.

Segundo estes resultados, as características demográficas da população revelam que se agravou o envelhecimento da população na última década e em 2011, Portugal tem cerca de 19% da população (2,023 milhões de pessoas) com 65 ou mais anos de idade (*vide* ANEXO II na p. 111).

As previsões da Organização das Nações Unidas (ONU), que apontam Portugal, como um dos dez países com a Média de Idades mais elevada em 2015, vêm de encontro aos resultados apurados nos censos 2011, pelo que se confirma que esta tendência é incontestável e segundo as mesmas previsões, se manterá nas próximas décadas (*vide* ANEXO III na p. 111).

Em território nacional a evolução do envelhecimento da população ocorre nas diversas regiões do País e observa-se que a distribuição de idosos tem um padrão semelhante à distribuição de população residente (*vide* ANEXO IV na p. 112).

Este fenómeno, já tem um impacto muito significativo a nível social, como vem demonstrar os mesmos resultados, que revelam a existência de uma grave consequência deste fenómeno de envelhecimento da população, que se prende com o facto de que cerca de 60% da população idosa viver só (400 964) ou em companhia exclusiva de pessoas também idosas (804 577), números que refletem um fenómeno cuja dimensão aumentou 28%, ao longo da última década.

Lisboa encontra-se no topo da tabela, no que diz respeito à ocorrência da solidão entre os mais idosos, apesar de não ser a Região do país com maior número de idosos, é aqui que este fenómeno mais se verifica (*vide* ANEXO V na p. 112).

Atualmente, esta consequência do envelhecimento leva a que muitos dos idosos vivam em completo isolamento, entrando muitos deles em situações de depressão grave. Por outro lado, o isolamento, a solidão e a falta de socialização, são uma das principais causas que contribuem para o aumento do número de suicídios e mortes por falta de acompanhamento a todos os níveis.

Segundo o especialista em Psicologia Geriátrica da Universidade de Münster, Alemanha, que é segundo as previsões da Organização das Nações Unidas, o Estado mais afetado pelo fenómeno do envelhecimento a nível global, Norbert Erlemeier, existem muitos idosos que tomam a decisão de acabar com a própria vida, porque entendem que a mesma não tem sentido.

Estas constatações vêm de encontro ao que se tem passado em Portugal, dado que de acordo com dados da Polícia de Segurança Pública (PSP) foram registados, durante o ano 2011, 2.872 casos de idosos encontrados mortos em casa, sendo o distrito de Lisboa o que regista mais casos - 1.299, cerca de 45% do total.

1.3 AS RESPOSTAS SOCIAIS AO ENVELHECIMENTO

Este fenómeno leva a que as pessoas idosas, quando se encontram dependentes, necessitem de respostas sociais de qualidade que lhes deem acesso aos cuidados básicos, ao bem-estar e à qualidade de vida que merecem.

Face aos elevados índices de envelhecimento e conseqüente aumento de dependência e ainda das transformações ocorridas nas estruturas familiares, existe hoje uma preocupação cada vez maior acerca da evolução deste fenómeno, não só a nível do sector público, como também do sector privado e de toda a sociedade em geral.

Desta forma, a questão que se coloca é se a sociedade Portuguesa tem respostas suficientes para responder às necessidades dos idosos dependentes, respeitando os seus direitos e oferecendo-lhes de igual modo, qualidade de vida e bem-estar.

A nova realidade social, pelo impacto que tem na dinâmica familiar, alterou a sua capacidade e disponibilidade para cuidar dos idosos dependentes, o que levou a um grande desenvolvimento das respostas de apoio à população idosa, respostas estas, que em muitos casos não operam dentro dos limites legais e das normas a que estão sujeitas.

Segundo o Instituto da Segurança Social (ISS), este ano foram já executadas 125 ações de fiscalização a lares de idosos, onde se verificaram diversas irregularidades que levaram ao encerramento de alguns deles.

Torna-se, por isso necessário, por parte desta faixa etária da população o recurso a respostas sociais adequadas, nascendo no mercado uma oportunidade de negócio, para serviços e estruturas de apoio adequados e de boa qualidade à população idosa.

Apesar de este nicho de mercado ter já amadurecido ao longo da última década e de existir atualmente um conjunto de respostas sociais públicas e privadas ao fenómeno do envelhecimento populacional, verifica-se segundo a Carta Social de 2010 do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, que em alguns distritos de Portugal (Braga, Porto, Aveiro, Lisboa e Setúbal), as respostas existentes são ainda insuficientes, quer no que respeita ao seu grau de cobertura (dado o peso crescente da população idosa), quer no que concerne à qualidade e diversidade de serviços prestados (*vide* imagem 1).

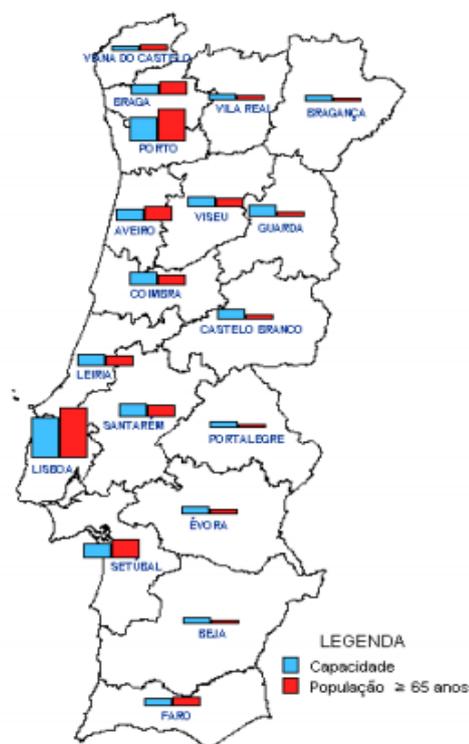
Ainda segundo esta mesma Carta, as taxas de utilização de Residências e Lares de Idosos apresentaram os valores mais elevados em 2010, 95,3 % face aos Serviços de Apoio Domiciliário (SAD) e aos Centros de Dia com taxas de utilização de 83,9 % e 80 % respetivamente, o que revela que existe uma grande procura deste tipo de serviços.

É nesta envolvente que os Lares de Idosos constituem uma das respostas a este fenómeno do envelhecimento, cuja finalidade é proporcionar o bem-estar e o desenvolvimento individual dos utentes, num clima de segurança afetiva, física e psíquica, através de um atendimento individualizado e personalizado.

Depreende-se portanto, que neste contexto social, um Lar de Idosos continua e continuará, ao que tudo indica a ser uma resposta, cada vez mais procurada pela população idosa, a fim de proporcionar o acompanhamento físico e psicológico, necessário a esta última etapa da vida humana.

Todavia, não basta existirem mais respostas para esta faixa da população, é necessário sobretudo, que a prestação destes serviços seja feita com qualidade, de forma a satisfazer da melhor forma possível as necessidades globais das pessoas em situação de dependência e a promover o envelhecimento ativo.

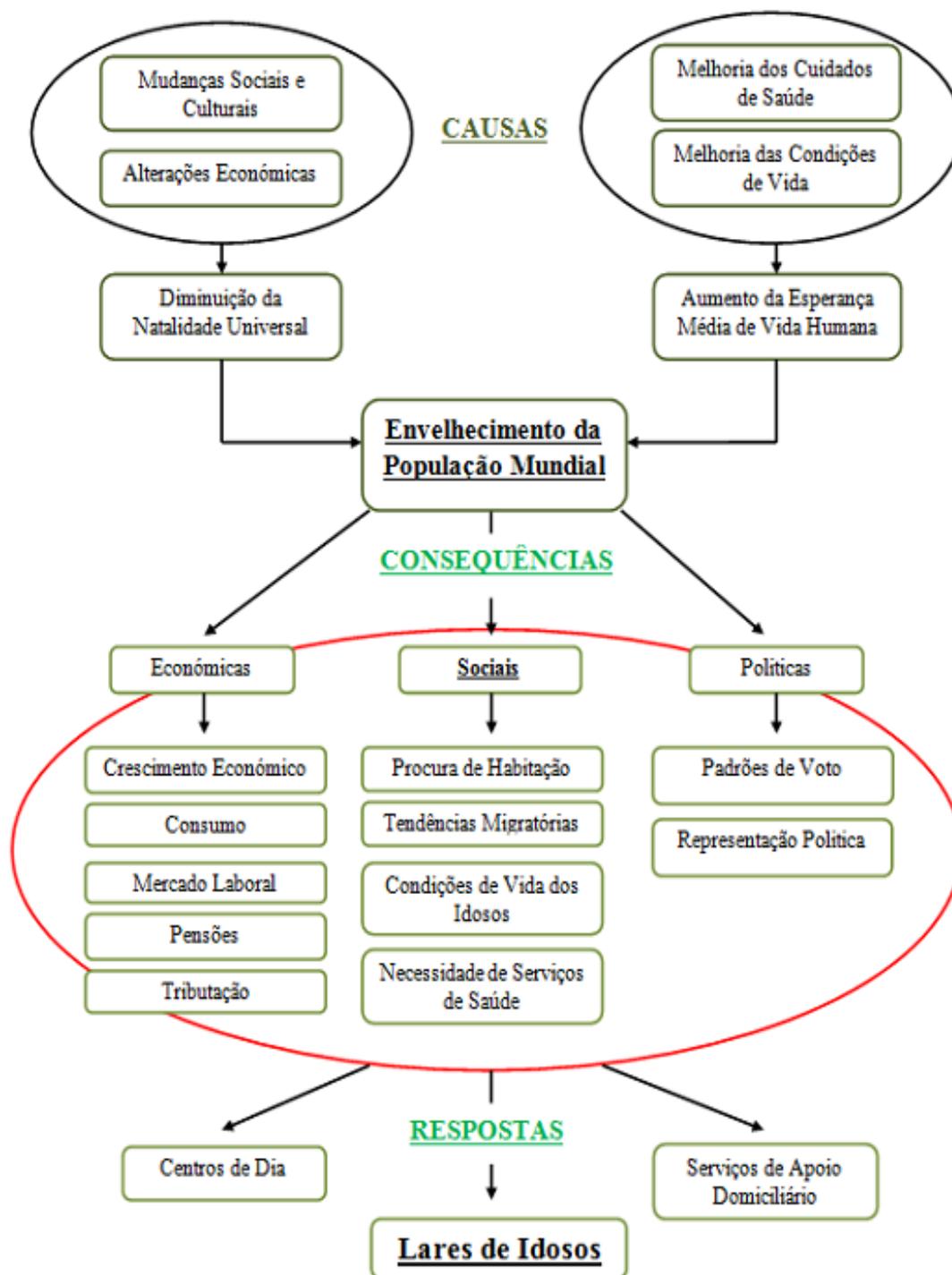
Imagem 1: Distribuição percentual da oferta e da população-alvo (≥ 65 anos), por distrito.



Fonte: Carta Social de 2010; GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento; MSSS

QUADRO CONCEPTUAL

Figura 1: Causas, Consequências e Respostas Sociais do/ao Fenómeno do Envelhecimento



Fonte: Autor com base na Revisão Bibliográfica

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

Na última década verificou-se uma crescente preocupação, da sociedade em geral, relativamente ao fenómeno do envelhecimento da população mundial.

Este fenómeno, assume-se como uma das tendências mais destacadas no atual panorama demográfico mundial, onde se tem assistido a um grande dinamismo na produção de estudos e reflexões, sobre a temática da velhice e do envelhecimento demográfico.

Este fenómeno causado principalmente pela diminuição da Natalidade, aliada ao aumento da melhoria das condições de vida e dos avanços na medicina, que conduziram ao aumento da esperança média de vida Humana, veio provocar alterações profundas em diversos contextos da sociedade.

Esta situação, que já comporta consequências a nível social, económico e político terá tendência a agravar-se nas próximas décadas, o que provocará impactos ainda mais profundos em todos estes vetores.

Neste momento, as consequências sociais são algumas das mais debatidas, devido ao choque que provocam entre os cidadãos, como exemplo, temos as notícias agora bastante comuns nos *media* que relatam as condições de vida precárias de alguns idosos, que chegam mesmo a falecer em completa solidão, dentro das suas casas, no centro de algumas das principais cidades do País.

No entanto, existem também consequências a nível económico e político que são apontadas como resultado deste fenómeno, entre as quais a sustentabilidade dos sistemas de segurança social, que surge como uma das consequências com mais impacto na economia dos Estados.

Cabe aos Estados, compreenderem esta nova realidade demográfica e tomarem decisões que contribuam para a diminuição do impacto gerado, tanto pelas causas, como pelas consequências associadas a este fenómeno.

É neste contexto, que um lar de idosos surge como um investimento que pode contrariar as consequências sociais resultantes deste fenómeno, vindo contribuir tanto a nível social, como a nível económico, no seu local de implementação.

(*Vide vídeo:* <http://www.youtube.com/watch?v=0ukNFMeZvcc>).

CAPÍTULO II

2 DESCRIÇÃO DO NOVO NEGÓCIO

Neste capítulo pretende-se descrever o novo negócio através da identificação da oportunidade que permite a sua criação, da explicação do seu conceito e da apresentação da sua proposta de valor.

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

O agravamento do envelhecimento da população Portuguesa tem vindo a ocorrer de forma generalizada em todo o território e deixou de ser um fenómeno localizado apenas no interior do país.

Em 2011, segundo os resultados dos Censos, o índice de envelhecimento da população agravou-se para 128 (102 em 2001), o que significa que hoje por cada 100 jovens há 128 idosos (*vide* ANEXO VI na p. 112).

O número de idosos tem aumentado, em particular o grupo com 80 e mais anos e prevê-se que nos próximos vinte e cinco anos, o número de idosos possa mesmo, mais do que duplicar o número de jovens.

Verifica-se também, um aumento do número de idosos em situações de dependência, física, psíquica e/ou social, e para os quais não existem, no mercado, respostas suficientes e adequadas.

As pessoas idosas são portanto, pelo que tudo indica, um público-alvo em crescimento constante, com um conjunto de necessidades específicas de produtos e serviços.

Este fenómeno de envelhecimento, traz implicações a diversos níveis, nomeadamente, ao nível do equilíbrio de mercado entre a procura deste tipo de serviços (Respostas Sociais à terceira idade) e a respetiva oferta.

Existem dados contraditórios, relativamente ao facto deste fenómeno, já ter ou não criado este desequilíbrio, no entanto, mesmo que não esteja já comprometida esta relação entre procura e oferta, caso a capacidade de oferta, não acompanhe o crescimento constante da procura, este comprometimento, será inevitável a curto prazo.

Portanto, a ideia do desenvolvimento deste serviço surge, principalmente na sequência da evolução do contexto demográfico português. De facto, a fonte de descontinuidade associada a esta potencial oportunidade resulta, particularmente, da relação entre os dois fatores fundamentais acima referidos:

- ✓ O fenómeno de envelhecimento da população Portuguesa
- ✓ Relação entre a Capacidade da Oferta atual e da Procura crescente

A conjugação destes dois fatores, aliada à necessidade de rentabilização de um lote privado, resulta na oportunidade de criar uma infraestrutura com fins lucrativos de apoio à população idosa, de modo a proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas, que contribuam para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo, em condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar e potenciem a integração social.

Esta oportunidade de negócio surge também da necessidade de reaproveitar um lote de terreno privado, edificado no concelho de Loures, com uma área de 1300m².

Este lote encontra-se inserido numa quinta do Século XIX, localizada na freguesia de Camarate, onde esteve em funcionamento até à década de 90 do século passado, uma das principais explorações de leite, da região de Lisboa.

Com o objetivo geral de rentabilizar este terreno, e de acordo com as suas características, teve-se em consideração a criação de uma serie de possíveis negócios. Entre estas possibilidades foram equacionadas uma pequena Exploração Agrícola, uma Quinta para Casamentos e um Lar de idosos.

Através de uma pequena análise de mercado entendeu-se que quanto à primeira hipótese a área era insuficiente para implementar uma exploração agrícola viável e quanto à segunda possibilidade, em termos evolutivos, o número de casamentos celebrados entre pessoas do sexo oposto, diminuiu 19,2% na última década, o que se traduz numa diminuição da procura de espaços para a realização de casamentos¹.

Por outro lado, a última hipótese pareceu bastante favorável, dado que o envelhecimento da população é hoje um dos fenómenos demográficos mais preocupantes nas sociedades modernas (*vide* 1.1 o fenómeno mundial do envelhecimento).

¹ Instituto Nacional de Estatística; Indicadores Sociais 2010 - Principais Resultados 29/12/2011

2.2 EXPLICAÇÃO DO CONCEITO DE NEGÓCIO

O conceito geral deste negócio enquadra-se na descrição do conjunto de “Estruturas Residenciais para Idosos”.

Estas Estruturas são caracterizadas como “Estabelecimentos para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem” (*vide* Artigo 1º da Portaria n.º 67/2012).

Destinam-se à habitação de pessoas com 65 ou mais anos que, por razões familiares, dependência, isolamento, solidão ou insegurança, não podem permanecer na sua residência.

É importante referir que existem dois conceitos diferentes dentro deste conceito geral denominado “Estruturas Residenciais para idosos”. Estes dois conceitos são, a Residência de Idosos e o Lar de Idosos (*vide* Figura 2).

As principais diferenças entre estes dois conceitos são em primeiro lugar a modalidade de alojamento, dado que as “Residências de idosos” estão habitualmente divididas em tipologias habitacionais, designadas, apartamento e ou moradia, enquanto nos “Lares de idosos” a modalidade de alojamento é caracterizada por quartos individuais, duplos ou triplos (*vide* Artigo 7º da Portaria n.º 67/2012).

Esta diferença na modalidade de alojamento, cria outra divergência, pois o facto de os idosos habitarem em residências independentes, resulta numa maior independência dada ao idoso, face à instituição.

Depois de compreendidos estes dois conceitos é importante explicar que se optou pelo conceito de “Lar de Idosos” dado que este é o que melhor se enquadra nas características do lote, sendo a característica que mais influenciou a escolha foi a área total do lote (1300m²). Esta área não é suficiente para implementar apartamentos ou moradias em número, que permita rentabilizar da melhor forma o investimento.

É importante referir que este novo equipamento estará inserido na Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) e a sua entidade proprietária será caracterizada, quanto a natureza jurídica, como uma entidade com fins lucrativos.

Figura 2: Os dois conceitos de “Estruturas Residenciais para Idosos”



Fonte: Autor; Com base na informação da Carta Social de 2010;

Optou-se também por criar um serviço diferente, inovador em Portugal, aliado a este conceito tradicional de “Lar de Idosos” de modo, a diferenciar de alguma forma, este projeto em relação a concorrência maioritariamente tradicional e tentar aumentar a viabilidade deste plano de negócio.

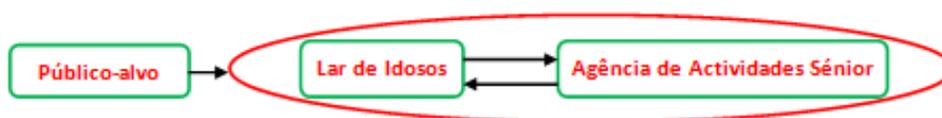
Uma das principais consequências sociais do fenómeno de envelhecimento da população portuguesa é a solidão e Lisboa encontra-se no topo da tabela, no que diz respeito à ocorrência desta consequência, entre os mais idosos. Apesar de não ser a Região do país com maior número de idosos, é aqui que este fenómeno mais se faz sentir, segundo os Resultados dos *Censos 2011*.

Com o objetivo de combater este fenómeno, que tem aumentado gradualmente como consequência direta do envelhecimento da população portuguesa, pretende-se criar um serviço que agregue uma série de atividades disponíveis no mercado, de interesse para a população idosa e as faça chegar aos mesmos, de modo a que estes se possam envolver mais na comunidade e contrariar o fenómeno da solidão.

Este serviço será denominado “Agência de Atividades Sénior”, e terá como principal objetivo dar a conhecer aos idosos, atividades em que estes se possam inscrever, de modo a melhorar a sua qualidade de vida.

Esta “Agência de Atividades Sénior”, pretende satisfazer as necessidades do mesmo público-alvo a que se destina o serviço “Lar de Idosos”: a população idosa. Existirá portanto uma relação simbiótica entre eles, isto porque por um lado este serviço de atividades se destinará também aos utentes do Lar e por outro, a utilização deste serviço poderá captar mais utentes para o serviço “Lar de idosos” (*vide* Figura 3).

Figura 3: Relação entre os dois Serviços



Fonte: Autor

Concluindo, será uma relação mutuamente vantajosa, na qual, estes dois serviços diferentes, serão beneficiados por esta associação e poderão preencher de uma forma mais completa, as necessidades do público-alvo comum, a que se destinam.

Este serviço, permite a criação de um modelo de negócio inovador e além disso permite ainda, que toda a população idosa seja o mercado alvo deste conjunto de serviços, não ficando a atividade desta nova empresa, restringida exclusivamente, aos clientes que necessitam de um Lar de Idosos, mas também àqueles que procuram um envelhecimento ativo.

É importante referir que este novo serviço também terá fins lucrativos tal como o serviço “Lar de Idosos” e as receitas deste, serão geradas por três vias diferentes:

- Através da organização de atividades (Férias, Excursões e Passeios; Férias Termais; Caminhadas; Atividades Culturais).
- Por via de parcerias com outras instituições. (Atividades Físicas e Desportivas).
- Através do tratamento dos processos burocráticos de inscrição em atividades (Universidades Sénior; Figuração em Televisão; Voluntariado Sénior).

2.3 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR

Pretende-se em primeiro lugar que a proposta de valor para esta nova estrutura, se oriente por alguns princípios de atuação entre os quais se destacam a qualidade, eficiência, humanização e respeito pela individualidade, bem como a avaliação integral das necessidades do residente e a promoção e manutenção da sua funcionalidade e da sua autonomia e por último a participação e corresponsabilização do residente ou representante legal ou familiares, na elaboração do plano individual de cuidados.

No que diz respeito à principal vertente do projeto: o “Lar de Idosos”, será prestado um conjunto de serviços e atividades que irão de encontro às necessidades dos seus utentes, entre os quais se destacam (*vide* Artigo 8º da Portaria n.º 67/2012):

- a) Alojamento a tempo inteiro;
- b) Alimentação adequada às necessidades dos utentes, atendendo, na medida do possível, aos seus hábitos alimentares e gostos pessoais respeitando as prescrições médicas;
- c) Cuidados de higiene pessoal;
- d) Atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativas e ocupacionais que visem, contribuir para um clima de relacionamento saudável entre os residentes e para a estimulação e manutenção das suas capacidades físicas e psíquicas;
- e) Tratamento de roupa;

- f) Higiene dos espaços;
- g) Apoio no desempenho das atividades da vida diária;
- h) Cuidados de enfermagem, bem como o acesso a cuidados de saúde;
- i) Administração de fármacos, quando prescritos.

Esta estrutura residencial permitirá ainda a convivência social, através do relacionamento entre os residentes e destes com os familiares e amigos, com os cuidadores e com a própria comunidade, de acordo com os seus interesses.

A participação dos familiares ou representante legal será essencial no apoio ao residente, sempre que possível e desde que este apoio contribua para um maior bem-estar e equilíbrio psicoafectivo do residente.

Será também permitida e disponibilizada a assistência psicológica e religiosa, sempre que o residente o solicite, ou, na incapacidade deste, a pedido dos seus familiares ou representante legal.

Por último, será assegurado o transporte e acompanhamento dos utentes do “Lar de Idosos” em todas as deslocações ao exterior (exames médicos, hospital, centro de saúde, farmácia, instituições bancárias, atividades sócio recreativas e outras).

Quanto ao serviço diferenciador, independente de certa forma, do “Lar de Idosos” pois conseguirá satisfazer as necessidades de uma fatia maior do total da população idosa, denominado, “Agência de Atividades Sénior”, pretende-se fazer um levantamento geral das atividades de interesse para os idosos, disponíveis no distrito de Lisboa, entre as quais se destacam:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------|
| a) Atividades Físicas e Desportivas; | e) Universidade Sénior |
| b) Férias, Excursões e Passeios; | f) Atividades Culturais |
| c) Férias Termas | g) Figuração em Televisão |
| d) Caminhadas | h) Voluntariado Sénior |

É importante referir também que estas atividades estão disponíveis para os utentes do “Lar de Idosos”, visando a melhoria da sua qualidade de vida. O acesso a algumas destas atividades facultativas, resultará da inscrição dos utentes nas instituições próximas da estrutura residencial, que disponibilizam estes serviços. Será assegurado o transporte dos residentes do Lar, para estas atividades.

Depois de realizado o levantamento pretende-se através de um plano de marketing dar visibilidade a este conjunto de atividades seniores, que engloba as atividades organizadas pela agência e as atividades disponíveis na área de residência de cada idoso, sem nunca esquecer a realidade de acesso à informação da população idosa em Portugal.

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

O envelhecimento da população Portuguesa é um fenómeno indiscutível, cujas consequências sociais, políticas e económicas são já visíveis. Sendo uma das consequências sociais mais mediáticas deste fenómeno a solidão em que vive grande parte da população idosa em Portugal.

Este fenómeno em evolução, cria uma oportunidade no mercado para o surgimento de produtos e serviços que vão de encontro às necessidades específicas desta faixa etária da população.

Pretende-se assim com esta proposta, que une os conceitos tradicionais de apoio social à inovação de serviços, aproveitar esta oportunidade que surge no mercado e contribuir para uma melhoria das condições de vida da população idosa em Portugal, para gerar riqueza, para a criação de novos postos de trabalho e para o crescimento da economia Portuguesa.

"Neste Dia Internacional, eu chamo os governos do mundo a fazer mais para atender às necessidades das pessoas idosas. As principais intervenções são bem conhecidas: a concessão de acesso universal aos serviços sociais, o aumento do número e valor dos planos de pensões e a criação de leis e políticas que impedem a discriminação no local de trabalho com base na idade e género." Secretário-Geral da Organização das Nações Unidas: *Ban Ki-moon*; Mensagem do Dia Internacional das Pessoas Idosas (2012).

(vide vídeo <http://www.youtube.com/watch?v=LL-TJjCJPaI>)

CAPÍTULO III

3 ANÁLISE DO SETOR DAS RESPOSTAS SOCIAIS

Neste capítulo será feita uma análise atual do mercado Português direcionada para o setor das respostas sociais onde se encontra inserido este projeto. Esta análise será baseada no estudo aprofundado deste setor através da análise de diversos vetores, entre os quais se destacam: o número de empresas existentes, o número de clientes, o nível de procura e o valor atual do mercado e será concluído com uma previsão de crescimento para este setor num futuro próximo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

O grupo de entidades que operam de forma a gerar respostas sociais à população Portuguesa enquadra-se no setor terciário económico Português que é o responsável pela prestação das mais variadas formas de serviços.

O código de Atividade Empresarial (CAE) destas entidades pertence à divisão 87 - “Atividades de Apoio Social com Alojamento” e 88 - “Atividades de Apoio Social sem Alojamento” da Secção Q - “Atividades de Saúde Humana e Apoio Social” da respetiva Rev.3 da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas.

Segundo a Carta Social de 2010 do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social considera-se Entidade Proprietária de resposta social, no contexto da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), “qualquer entidade, individual ou coletiva, a quem pertence (dono) um ou mais equipamentos (instalações) onde se desenvolvem respostas sociais.”

No âmbito desse mesmo relatório, estas entidades proprietárias ou gestoras são, agrupadas segundo a natureza jurídica em entidades lucrativas e entidades não lucrativas.

No conjunto das entidades não lucrativas, existem as Instituições Particulares de Solidariedade Social, designadas por IPSS, outras entidades sem fins lucrativos (entidades equiparadas a IPSS e outras organizações particulares sem fins lucrativos), as Entidades Oficiais, que prosseguem fins de ação social, os Serviços Sociais de Empresas e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML).

No conjunto das entidades lucrativas, podemos considerar todas as outras entidades proprietárias, que dispõem de equipamentos que disponibilizam respostas sociais semelhantes às da categoria anterior, que podem ou não requerer o estatuto de IPSS.

Conforme os dados apurados em Portugal Continental, à data de 31 de Dezembro de 2010, foram identificadas pelo MSSS mais de 5 800 entidades proprietárias² de equipamentos sociais a operar neste setor. Do total de entidades proprietárias, cerca de 70 % enquadram-se no regime não lucrativo, sendo os restantes 30% entidades com fins lucrativos (*vide* ANEXO VII na p. 113).

Estas entidades proprietárias não lucrativas e lucrativas possuem diversos equipamentos que operam como respostas sociais a diferentes segmentos da população Portuguesa.

Estes equipamentos podem ser identificados, neste setor consoante o público-alvo a que destinam os seus serviços. Os públicos-alvo a que são destinadas respostas sociais são: Crianças e Jovens; Pessoas com Deficiência; Pessoas Idosas; Família e Comunidade; Toxicodependentes; Pessoas Infetadas pelo VIH e suas Famílias e Outra população-alvo.

Dentro deste universo de equipamentos que servem como respostas sociais, temos os que vão de encontro as necessidades dos idosos. Estão contempladas as seguintes infraestruturas: Centros de Dia; Serviço de apoio Domiciliário e Estruturas Residenciais, resposta esta, que por fim se subdivide em “Lares de Idosos” e “Residências para Idosos”.

Será no nicho de mercado respeitante às entidades proprietárias lucrativas e não lucrativas que operam como respostas sociais aos idosos, que se focará a análise que se segue, dado que se considera que a análise aprofundada dos equipamentos sociais que não se destinam a esta população, não trará mais-valias para este plano de negócios (*vide* Figura 4).

Figura 4: Respostas Sociais segundo Público-alvo



Fonte: Autor com base na informação da Carta Social de 2010;

² Importante referir que uma entidade proprietária pode ser proprietária de um ou mais equipamentos que operam como resposta social.

3.2. NÚMERO DE RESPOSTAS SOCIAIS EXISTENTES

O aumento do número de entidades proprietárias de equipamentos sociais tem sido progressivo e constante, apresentando um aumento global de 69,2 % no período 1998-2010, sendo ainda de registar a tendência de crescimento das entidades lucrativas observada na última década, enquanto as entidades não lucrativas, mantêm uma evolução menos acentuada (*vide* ANEXO VIII na p. 113).

De acordo com a Folha Informativa Nº 8 de Maio de 2012, elaborada pelo Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, o número de entidades proprietárias de equipamentos sociais tem apresentado um crescimento progressivo, quer as entidades não lucrativas, respeitantes à rede solidária, quer as entidades lucrativas, que a partir de 2008 mostram um ritmo de crescimento mais acelerado. De destacar que em 2011, por referência a 2010, se registou um aumento de cerca de 3 % do número total de entidades.

Ainda de referir, que segundo a mesma folha informativa “é manifesto o crescimento do número de equipamentos sociais de entidades não lucrativas e lucrativas, embora estes últimos, apresentem um ritmo de crescimento superior (87,8 %) no período 2005-2011.”

Dentro deste universo de respostas sociais, de acordo com a tipologia do equipamento constata-se que em 2011 as Creches, no apoio à 1ª infância, e os Lares de Idosos, no apoio à população idosa, consistem nas respostas com maior representação, somando em conjunto cerca de 60 % das novas respostas. Sendo o valor de 27% o que representa o valor percentual de novas respostas para os Lares de Idosos (*vide* ANEXO IX na p. 113).

Este crescimento traduz-se hoje na existência em Portugal de cerca de seis mil e quinhentas infraestruturas³ que prestam serviços à população idosa, segundo o Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, das quais quase dois mil equipamentos dizem respeito às estruturas Residenciais para Idosos, sendo os outros quatro mil e quinhentos relativos às infraestruturas, Centros de Dia e Serviços de Apoio Domiciliário.

A implantação das respostas sociais para a população idosa encontra-se disseminada por todo o território continental, todavia os concelhos com um maior índice de envelhecimento e as

³ É de salientar novamente que o número de infraestruturas ou equipamentos não corresponde ao número de Entidades proprietárias.

áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, evidenciam uma maior concentração destas valências (*vide* ANEXO X na p. 114).

Das 1972 Estruturas Residenciais que desenvolvem atividades que vão de encontro às necessidades dos idosos a nível nacional, 326 encontram-se no distrito de Lisboa, que por sua vez é aquele com a maior oferta deste tipo de estruturas, pois é também o distrito com a maior percentagem de idosos, relativamente ao total da população residente.

De referir novamente, de forma mais específica, que o Código de Atividade Empresarial (CAE) para Empresas proprietárias de estruturas Residenciais (Lar de Idosos e Residência), tipo de entidade que se pretende criar, pertence à subclasse 87301 – “*Atividades de apoio social para pessoas idosas com alojamento*”, classe 8730, grupo 873 da divisão 87 - “*Atividades de Apoio Social com Alojamento*” referente à Secção Q – “*Atividades de Saúde Humana e de Apoio social*” da respetiva Rev.3 da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas.

Importante também, é considerar que existiam 1811 empresas Portuguesas lucrativas e não lucrativas em 2011, com o código de atividade empresarial 87301, empresas estas proprietárias de *Atividades de apoio social para pessoas idosas com alojamento* de acordo com os dados do IRN – Instituto dos registos e Notariado.

Este crescimento progressivo do número de respostas sociais resulta do esforço de investimento em equipamentos sociais por parte de diversas entidades privadas, aliado à medida iniciada pelo atual Governo e inscrita no Plano de Emergência Social (PES), que pretende maximizar a capacidade instalada das respostas sociais tem-se traduzido num aumento significativo da oferta dos serviços Lar e Residência de Idosos (*vide* ANEXO XI e ANEXO XII na p. 114).

Apesar deste setor de prestação de serviços ter já amadurecido ao longo da última década, continua a ser alvo de uma forte aposta de investimento, tanto a nível público como privado, exemplo disso mesmo, foi o investimento avultado feito por alguns bancos Portugueses nesta área de atividade, mais concretamente nas residências de idosos.

Este investimento progressivo e constante neste setor, deve-se principalmente ao facto de o crescimento do número de equipamentos que prestam este tipo de serviço aos idosos não conseguirem acompanhar as necessidades reais, resultantes da evolução da realidade demográfica Nacional.

A evolução desta realidade demográfica, vem traduzir-se numa oportunidade constante de investimento neste setor, no entanto, apesar de o mesmo continuar em indiscutível crescimento, como mostram os dados acima, as apostas feitas neste contexto devem de algum modo trazer mais-valias, nos serviços que pretendem prestar ao seu público-alvo e adequar o negócio à conjuntura económica e social de Portugal.

3.3 ANÁLISE DOS CLIENTES E DA PROCURA

No contexto das evoluções demográficas da População Portuguesa, que se caracterizam principalmente segundo os Censos de 2011, num aumento muito significativo da percentagem da população idosa nestes últimos dez anos, relativamente total da população, existe uma necessidade de criar infraestruturas, que acompanhem estas alterações demográficas, necessidade que tem vindo a ser preenchida, pelo surgimento de novas valências de apoio ao idoso.

Segundo os dados definitivos dos Censos 2011, existem hoje em Portugal cerca 2,023 milhões de pessoas, com mais de 65 anos que, representam cerca de 19% da população total, das quais cerca de 400 mil vivem sós e 804 mil, em companhia exclusiva de pessoas também idosas.

Na última década, o número de pessoas idosas a viver sozinhas (400 964) ou a residir exclusivamente com outras pessoas com 65 ou mais anos (804 577) aumentou cerca de 28%, tendo passado de 942 594 em 2001, para 1 205 541 em 2011.

Ainda de acordo com os mesmos dados em Portugal, há 797 851 alojamentos familiares habitados exclusivamente por pessoas idosas, representando cerca de 20% do total de alojamentos ocupados, o que representa um acréscimo de 28,3% nos últimos dez anos.

Do universo de alojamentos familiares habitados exclusivamente por pessoas idosas, o número de alojamentos familiares habitados por uma só pessoa idosa é de 400 964, o que se traduz em 10% do total de alojamentos do País e um aumento de cerca de 29%, ao longo da última década (*vide* ANEXO XIII na p. 115)

Estes números, apurados pelo Instituto Nacional de Estatística vem revelar que o público-alvo das Estruturas Residenciais (Lar de Idosos e Residência) está cada vez mais numeroso e que segundo as previsões do mesmo Instituto, bem como de inúmeras organizações nacionais e internacionais, este público-alvo continuará a aumentar, vindo mesmo a representar mais de 30% da população total residente em Portugal em 2050.

Segundo os dados apurados no Portal da Carta Social do GEP - Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (MSSS) , do universo total da população idosa residente em Portugal, existem 72456 mil idosos a residir em Lares de Idosos e Residencias.

Se cruzarmos os dados dos Censos 2011, com os do MSSS, podemos concluir que do total da população, com mais de 65 anos, existente hoje em Portugal (2,023 Milhões – Censos 2011) apenas 3,58% (72456 – MSSS) residem em Lares de idosos e residencias na atualidade, o que se traduz num número muito reduzido em relação ao total desta população.

Se admitirmos ainda a possibilidade de que apenas os indivíduos com mais de 65 anos que vivem sós ou na companhia de outras pessoas também idosas (1205541 – Censos 2011) procuram este tipo de serviços, só 6% (72456 - MSSS) do total destes, residem em Lares de Idosos e Residenciais o que continua a ser um numero bastante reduzido.

Ainda segundo os dados apurados no Portal da Carta Social do MSSS, que permitiram a elaboração do ANEXO XIV na p. 115, em praticamente todos os distritos a taxa de ocupação destes equipamentos (lucrativos e não lucrativos) se encontra entre os 90% e os 100%, sendo o valor da média da taxa de ocupação a nível Nacional é de 93%.

De referir, que se optou pela utilização destes dados, uma vez que dentro do universo dos dados disponíveis estes são os apurados pelo Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, pelo que se acredita serem os mais corretos.

No entanto, a total veracidade destes dados, segundo algumas entidades de elevada importância, a desenvolverem atividades no âmbito do setor das respostas sociais, pode ser posta em causa. Entre os inconformados, com os dados que tem vindo a ser apurados pelo MSSS, estão o Presidente da Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade, Padre Lino Maia e o dirigente da União das Misericórdias Portuguesas, Carlos Andrade que afirmam que: “A insuficiência de resposta é a maior característica do apoio social a idosos em Portugal.”

Os dados do Observatório de Idosos e Grandes Dependentes da UMP, vem confirmar estas afirmações e permitem "constatar a persistência da difícil relação entre a procura de idosos que precisam de apoio e acolhimento e a capacidade de resposta: ainda hoje o número de camas é insuficiente".

Apesar das “muito faladas lista de espera”, para entrar em Estruturas Residenciais para idosos o MSSS, afirma “que não é possível apurar uma lista com rigor, considerando que há idosos que podem inscrever-se em vários lares ao mesmo tempo ou garantir uma inscrição ainda antes de necessitar dela, de forma a salvaguardar o seu futuro, fatores como estes podem "empolar as listas".

É importante considerar aqui, que existe uma maior procura de entidades não lucrativas da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), pois estas apresentam menores custos para os utentes, no entanto, nem sempre apresentam os mesmos padrões de qualidade de algumas entidades lucrativas.

Com uma posição discordante, estas entidades (CNIS e UMP) afirmam que a única forma de contrariar a insuficiência de respostas sociais seria "criar uma quantidade de instituições e de camas superior aos valores da própria evolução demográfica portuguesa, cuja tendência é de aumento do número de idosos”. Afirmam ainda que “não há estagnação no universo das instituições para idosos, mas sim um crescimento que não consegue acompanhar as necessidades reais".

De encontro a estas posições discordantes, veio a alteração da lei que regula o funcionamento dos lares de idosos anunciada pelo Ministro da Solidariedade e da Segurança Social, Pedro Mota Soares que já entrou em vigor e que permite a criação de dez mil novas vagas nas Estruturas residências já existentes, através principalmente da redução do limite legal do espaço necessário para cada idoso, ou seja, por exemplo, a possibilidade de um quarto individual, poder passar a ser utilizado por duas pessoas.

Esta alteração, que permite o aumento da capacidade das estruturas já existentes, vem confirmar a necessidade de criação de novas entidades e que a evolução da procura resultante das alterações demográfica é maior que a oferta existente no mercado, pelo que existe espaço neste setor, para novas entidades prestarem serviços com qualidade, de forma a satisfazerem da melhor forma possível as necessidades globais dos idosos, principalmente, aqueles que se encontram em situação de dependência

Além da análise da procura importa neste tópico analisar o poder de compra dos utentes a que se destinam as respostas sociais, bem como as participações sociais do Estado aos mesmos.

Segundo a análise do relatório de contas da segurança social de 2011, verifica-se que apesar do aumento das pensões ocorrido na última década ser bastante significativo (44,2% entre 2002 e 2011) a maioria dos pensionistas (63,0% - 1.170.132 Milhões) encontra-se no escalão de pensões com valores compreendidos entre 253,99€ e 419,21€ (*vide* ANEXO XV e ANEXO XVI na p. 115) o que se traduz numa maioria de idosos a receberem de pensões muito reduzidas, face ao custo de vida em Portugal.

Além disso, o aumento do valor médio das pensões foi pouco significativo nos últimos dois anos, face aos aumentos registados em anos anteriores. Este aumento foi de 1% em 2010 e de 1% em 2011, o que se traduz numa estagnação do valor médio das pensões por velhice (*vide* ANEXO XVI na p. 116). Por outro lado, registou-se um aumento muito significativo da carga fiscal sobre as pensões, mais concretamente do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS) e da taxa adicional de solidariedade (*vide* ANEXO XIX na p. 116).

No entanto, verifica-se que entre 2010 e 2011, o escalão de pensões com valores compreendidos entre os 628,83€ e 2.515,31€ e o escalão seguinte com pensões entre 2.515,31€ e os 5.594,33€ tiveram aumentos consideráveis do número de pensionistas, tendo este último sofrido um aumento incrível de cerca de 1200% face ao ano anterior (*vide* ANEXO XV na p. 115), o que se traduz no aumento do número de idosos com um elevado poder de compra.

Verifica-se igualmente, um aumento da idade média dos pensionistas do regime geral, que era em 2011 de 73,1 anos, bem como um aumento da duração média de atribuição de pensões que era no mesmo ano de 8,6 anos (*vide* ANEXO XVII na p. 116).

De acordo com análise do mesmo relatório, conclui-se que tem existido uma evolução do peso dos acordos de cooperação com IPSS nas despesas e transferências correntes de Ação Social, tendo as despesas dirigidas à terceira idade crescido 15,9% entre 2007 e 2011.

Este aumento da despesa dirigida à terceira idade traduziu-se num aumento dos valores de comparticipação por utente/mês entre 2007 e 2011. O valor desta comparticipação por utente/mês era de 348,70€ em 2011 e foi atualizado para 351,83€ em 2012 (*vide* ANEXO XVIII na p. 116).

3.4 QUANTO VALE HOJE O SETOR DAS RESPOSTAS SOCIAIS

De acordo com o quadro 6.34 - população residente empregada, segundo a situação na profissão e sexo, por ramos de atividade económica dos resultados definitivos dos Censos 2011 existem, do total da população residente empregada em Portugal, 70688 indivíduos a trabalhar em atividades de apoio social com alojamento. De referir, que estes dados correspondem às atividades da Divisão 87 da Secção Q do Código de Atividades Empresariais.

Das 272 atividades económicas contempladas neste quadro, o ramo de atividades de apoio social é o 17º ramo de atividade a empregar mais pessoas em Portugal.

Quanto ao número de trabalhadores da Subclasse 87301 existem 8280 trabalhadores, segundo dados apurados no Portal Estatístico de Informação Empresarial do Instituto dos Registos e Notariado.

Este sub-ramo de atividade correspondente ao CAE 87301 que engloba todas as empresas de apoio social para pessoas idosas, com alojamento apresentou em 2010 de acordo com os dados do mesmo Portal um volume de Negócios de 175.248.313,50 milhões de Euros.

Através dos dados apurados, verifica-se um crescimento gradual do volume de negócios desde 2006 até 2010, sendo o valor referente a 2010 de 175.248.313,50 Milhões de Euros o que se traduz numa variação de 44% em relação a 2006 (*vide* ANEXO XX na p. 117).

Importante referir ainda que, do total do volume de negócios desta atividade referente ao ano 2010, cerca de 40% (64.124.777,47€), corresponde às entidades que prestam este tipo de serviços no distrito de Lisboa, sendo os restantes 60% relativos aos demais distritos de Portugal Continental (*vide* ANEXO XXI na p. 117).

Verifica-se portanto, um aumento gradual do Volume de Negócios gerado pelas entidades com o código de atividade empresarial 87301 em Portugal.

3.5 POSSÍVEIS TENDÊNCIAS NUM FUTURO PRÓXIMO

Não é fácil prever tendências de futuro, no entanto, admitindo alguns pressupostos, é possível apontar a tendência de evolução mais provável para este ramo de atividade, num futuro

próximo, entenda-se aqui como futuro próximo, um horizonte temporal de dois anos, ou seja o ano 2015.

Em primeiro lugar vamos admitir que a nível político o XIX Governo Constitucional liderado pelo atual Primeiro-ministro, Pedro Passos Coelho, se manterá em funções até ao fim do seu mandato de 4 anos que cessará em 2015, situação esta que parece a mais provável visto que uma possível queda do governo traria consequências muito graves para a economia Portuguesa e para o quotidiano dos Portugueses.

Em segundo lugar, vamos admitir que serão cumpridas as diretivas impostas pelo memorando de entendimento sobre as condicionalidades de política económica Portuguesa, assinado pelo governo Português a 17 de Maio de 2011 imposto pelo BCE, FMI e CE como contrapartida do financiamento concedido ao Estado Português que terminará em 2015. Pode aqui, no entanto existir a possibilidade de mais renegociações do memorando, o que provocará algumas alterações ao plano inicial.

Se, se confirmarem os dois pressupostos acima referidos existirá, uma linha de orientação estratégica para a economia Portuguesa nos próximos dois anos, o que resultará sem dúvida, em resultados visíveis (negativos ou positivos).

Se excluirmos agora os indicadores políticos e económicos, muito importantes mas caracterizados por alguma volatilidade e a previsão de uma tendência para este setor, for alicerçada na evolução demográfica Nacional, é indiscutível que a tendência deste será de crescimento nos próximos dois anos.

E ainda, se continuarmos a basear as previsões de crescimento deste setor exclusivamente nas previsões da evolução demográfica Nacional, este setor crescerá sem dúvida até 2020 e quem sabe até meados do século XXI. E isto porque podem ser demitidos governos e serem incumpridas as metas económicas, mas não se pode mudar, nem em dois, nem em vinte anos a estrutura etária da população, de um país inteiro.

Por esta razão, prevê-se que num futuro próximo este ramo de atividade continuará a ter um crescimento progressivo e constante, seja através de alterações de lei, que permitam a criação de novas vagas em espaços já existentes, ou através da construção de novos equipamentos públicos e privados. Pode ocorrer um abrandamento no crescimento deste ramo da atividade, mas continuará a crescer, pois as necessidades da população portuguesa assim o exigem.

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

Da análise efetuada ao setor das Respostas Sociais conclui-se o seguinte:

A evolução da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) apresenta um aumento global de 69,2 % no período 1998-2010, sendo ainda de registar a tendência de crescimento das entidades lucrativas observada na última década, enquanto as entidades não lucrativas, mantêm uma evolução menor.

Do total de entidades proprietárias de equipamentos, cerca de 70% enquadram-se no regime não lucrativo, sendo os restantes 30% entidades com fins lucrativos.

É manifesto o crescimento do número de equipamentos sociais de entidades não lucrativas e lucrativas, embora, estes últimos apresentem um ritmo de crescimento superior (87,8 %) no período 2005-2011. De acordo com a tipologia do equipamento, constata-se que em 2011, os Lares de Idosos, representaram 27% das novas respostas sociais.

Este crescimento progressivo, traduz-se hoje na existência em Portugal de cerca de seis mil e quinhentas infraestruturas que prestam serviços à população idosa, dos quais 1972 equipamentos correspondem a Estruturas Residenciais para idosos (Lares e Residenciais).

Destas 1972 Estruturas Residenciais, 326 encontram-se no distrito de Lisboa, que por sua vez é aquele com a maior oferta deste tipo. Apesar deste setor de prestação de serviços ter já amadurecido ao longo da última década, continua a ser alvo de uma forte aposta de investimento, tanto a nível público, como privado.

Tem-se verificado um investimento progressivo e constante neste ramo de atividade, (CAE 87301) que se deve principalmente ao facto do crescimento do número de equipamentos não conseguir acompanhar as necessidades reais, resultantes da evolução da realidade demográfica Nacional, pelo que esta evolução, se traduz numa oportunidade de investimento neste setor.

A capacidade instalada deste setor cobre actualmente apenas 3,58% (72456 - MSSS) do total da população com mais de 65 anos, existente hoje em Portugal (2,023 Milhões – Censos 2011) e o público-alvo deste segmento de atividade, continuará a crescer nas próximas décadas. Em todos os distritos a taxa de ocupação destes equipamentos (lucrativos e não

lucrativos) se encontra entre os 90% e os 100%, sendo o valor da média da taxa de ocupação a nível Nacional de 93%.

Verifica-se que apesar do aumento das pensões ocorrido na última década ser bastante significativo (44,2% entre 2002 e 2011) a maioria dos pensionistas (63,0% - 1.170.132 Milhões) encontra-se no escalão de pensões com valores compreendidos entre 253,99€ e 419,21€ o que se traduz numa maioria de idosos a receberem de pensões muito reduzidas, face aos custos de vida em Portugal.

No entanto, verifica-se que entre 2010 e 2011 o escalão de pensões com valores compreendidos entre os 628,83€ e 2.515,31€ e o escalão seguinte com pensões entre 2.515,31€ e os 5.594,33€ tiveram aumentos consideráveis do número de pensionistas, tendo este último sofrido um aumento incrível de cerca de 1200%, face ao ano anterior o que se traduz no aumento do número de idosos com um elevado poder de compra. Verifica-se igualmente, um aumento da despesa dirigida à terceira idade e conseqüentemente do valor das participações por utente/mês que era em 2012 de 351,83€.

De acordo com algumas entidades de elevada importância, a desenvolverem actividades no âmbito do setor das respostas sociais, “a insuficiência de resposta é a maior característica do apoio social a idosos em Portugal.” Afirmam ainda, que a procura por parte dos idosos que precisam de apoio e acolhimento é superior à capacidade de resposta. Existe uma maior procura de entidades não lucrativas da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), pois estas apresentam menores custos para os utentes.

Existe uma indubitável necessidade de aumento de capacidade neste setor a nível Nacional, devido ao paradigma da evolução demográfica Portuguesa. Prova oficial dessa necessidade é a alteração da lei que regula o funcionamento dos lares de idosos, anunciada pelo Ministro Pedro Mota Soares, que permite a criação de 10 mil novas vagas nas Estruturas residências já existentes através, da redução do limite de espaço legal por utente.

Este ramo de atividade é um dos que continua a crescer em Portugal, sendo por isso também um dos únicos setores responsáveis pela criação de novos postos de trabalho. Verifica-se um crescimento gradual do volume de negócios deste ramo de atividade desde 2006 até 2010, sendo o valor referente a 2010 de 175.248.313,50 Milhões de Euros, o que se traduz numa variação de 44% em relação a 2006. Prevê-se que este crescimento gradual, continue a verificar-se nos próximos dois anos e mesmo durante as próximas décadas.

CAPÍTULO IV

4 ESTUDO DA CONCORRÊNCIA E ANÁLISE COMPETITIVA

Neste capítulo pretende-se analisar no âmbito da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), as respostas de apoio social (onde estão integradas as Estruturas residenciais para idosos) que podem ser desenvolvidas por entidades lucrativas e não lucrativas e concorrem diretamente com o novo negócio.

Dentro deste universo de equipamentos que servem como respostas sociais à comunidade em geral, temos os que vão de encontro as necessidades dos idosos. Estão contempladas as seguintes infraestruturas: Centros de Dia; Serviço de apoio Domiciliário e Estruturas Residenciais, dividindo-se estas últimas, por sua vez, em Lares de Idosos e Residências para Idosos (*vide* Figura 5).

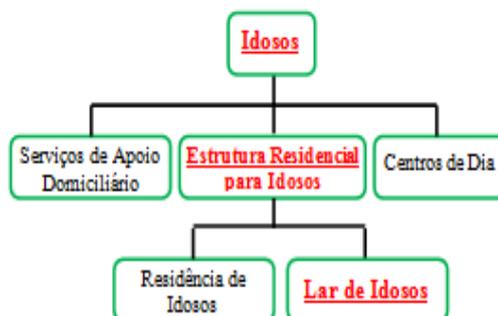
Sabendo de antemão que a nova estrutura residencial para idosos se localizará no Distrito de Lisboa, concelho de Loures, Freguesia de Camarate é necessário identificar numa primeira fase as Estruturas Residenciais que operam em todo o distrito de Lisboa.

De seguida, pretende-se restringir o estudo da concorrência às freguesias limítrofes e mais próximas da área de influência local do projeto (Camarate).

Dentro do universo das estruturas residenciais para idosos que operam atualmente no distrito de Lisboa, pretende-se identificar e analisar as características das que serão potenciais concorrentes.

Como a análise detalhada de todas as estruturas residenciais para idosos existentes no Distrito de Lisboa é demasiado extensa para este tipo de projeto (*vide* ANEXO XXII na p. 117), a alternativa será segmentar este universo de acordo com a natureza jurídica das entidades proprietárias dos equipamentos existentes e de dentro de cada segmento, analisar um conjunto

Figura 5: Respostas Sociais para Idosos



Fonte: Autor com base na Carta Social

de estruturas residenciais, que permitam exemplificar as características de cada um dos segmentos identificados.

É importante referir novamente, que existem dois conceitos diferentes dentro do grupo de equipamentos denominados “Estruturas Residenciais para idosos”, estes dois conceitos são a Residência de Idosos e o Lar de Idosos. (vide 2.2 explicação do conceito de negócio).

Entenda-se novamente “Estruturas Residenciais para Idosos” como um “Estabelecimento para alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, em que sejam desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de enfermagem”¹.

De referir ainda que o conceito de “Residência de Idosos” parece, ao que tudo indica através dos dados analisados (vide www.cartasocial.pt), ser um conceito exclusivamente com fins Lucrativos.

Quanto ao serviço inovador “Agência de Atividades Sénior” não foi feito um estudo da concorrência, dado que se verificou a inexistência em Portugal de qualquer tipo de entidade com o mesmo conceito e proposta de serviço.

4.1 SEGMENTAÇÃO DAS ESTRUTURAS RESIDENCIAIS DO DISTRITO DE LISBOA

Compreendidos estes conceitos é agora importante segmentar o universo das Estruturas Residenciais para Idosos, de acordo com a natureza jurídica das entidades proprietárias destas estruturas. Estas Entidades proprietárias podem ser, agrupadas segundo a natureza jurídica em entidades lucrativas e entidades não lucrativas. Em primeiro lugar, no que diz respeito ao Distrito de Lisboa, o número total de estruturas residenciais para idosos lucrativas e não lucrativas é de 326⁴.

Este universo de estruturas segundo os mesmos dados tem uma capacidade total para 12536 utentes e atualmente o número total de utentes destas estruturas é de 11103, o que representa uma taxa de utilização de aproximadamente 90%. Em segundo lugar, é necessário então, segmentar este universo de Estruturas Residenciais para Idosos segundo a natureza jurídica.

⁴ Os dados dizem respeito aos dois conceitos de “Estruturas Residenciais”: Residência e Lar que dispõem de Licença de Funcionamento (Alvará)

De acordo com a Carta Social do GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social é possível segmentar as entidades com fins não lucrativos segundo a Natureza Jurídica ou tipo de Sociedade, em Associações; Serviços da Santa Casa da Misericórdia; Centros Sociais Paroquiais; Institutos de Organizações Religiosas e Outras Organizações (Ex: Fundações, Cooperativas, etc...) (vide Figura 6).

Quanto ao número de entidades, segundo a natureza jurídica existem no distrito de Lisboa, 153 equipamentos com fins lucrativos e 173 com fins não lucrativos, que correspondem respetivamente a 47% e 53% do total de equipamentos (vide ANEXO XXIII na p. 118).

Das entidades com fins não lucrativos, quanto ao tipo de associação é possível visualizar no ANEXO XXIII, na p. 118, que do total dos 173 equipamentos existentes no distrito de Lisboa, cerca de 40% (70 equipamentos) são propriedade de entidades do tipo: “Associações de Solidariedade Social”. Quanto aos restantes equipamentos, 25% (42 equipamentos) pertencem à Santa Casa da Misericórdia, 16% (27 Centros Sociais Paroquiais) são propriedade das Paróquias locais e os restantes 19% (13+21) dizem respeito a Institutos de Organizações Religiosas e a outras entidades (Cooperativas e Fundações).

Figura 6: Segmentação do universo de Estruturas Residenciais para idosos, por Conceito e Natureza Jurídica.



Fonte: Elementos Quantitativos do GEP

Identificados e compreendida a segmentação de Estruturas residências para idosos, é importante apresentar agora as principais características de cada segmento. As características avaliadas, no momento do contacto com os equipamentos referentes a cada segmento foram as seguintes:

- Preço
- Capacidade
- Número de Utentes
- Tipologia das Instalações
- Lista de Espera
- Serviços Prestados

Pretende-se através da avaliação geral destas seis características ter uma visão global dos segmentos de estruturas residenciais para idosos identificados. Do total das 326 Estruturas Residenciais para idosos existentes no distrito de Lisboa, foram analisadas 46 Lares de idosos e 2 Residências de Idosos. Dos 46 Lares de Idosos, analisados 30 pertencem a Entidades com

fins lucrativos e 16 a Entidades com fins não lucrativos. Por fim, dos 16 Lares de idosos com fins não lucrativos analisados, 12 pertencem a Associações de Solidariedade Social, 1 pertence à SCML, 1 a um IOR, 1 a um CSP e 1 a uma Cooperativa. Importa explicar que se optou por estudar um maior número de Lares de idosos com fins lucrativos, dado que este é o segmento onde se insere a Estrutura que se pretende criar.

Da análise da amostra de 30 Lares de Idosos com fins Lucrativos, que representa 20% da População total (153) de Lares de Idosos com fins lucrativos do Distrito de Lisboa verificou-se que:

- O preço médio praticado para um quarto individual, com um intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de 75€, é de 1600€.
- O preço médio praticado para um quarto duplo, com um intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de 75€, é de 1300€.
- O preço médio praticado para um quarto triplo, com um intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de 75€, é de 1150€.
- Existe em média uma vaga e meia por Lar com um intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de um utente.
- A capacidade média dos Lares de Idosos com fins lucrativos é de 33 utentes, com um intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de 2,5 utentes.
- O número médio de utentes é de 32 com um intervalo de confiança de 90% e um erro amostral de 2,5 utentes.
- A tipologia das Instalações varia entre vivendas e andares destinados à habitação familiar, verificando-se uma maior incidência de lares a operar em andares de edifícios dentro do concelho de Lisboa.
- Quanto ao tipo de serviços prestados, verificou-se que quase todas as Estruturas com Exceção de duas delas, prestam apenas os serviços exigidos na Legislação em vigor (Alimentação, Higiene, Animação Cultural e Enfermagem e Cuidados Médicos). Quanto às duas exceções, verificou-se a existência de outro tipo de serviços: Períodos de férias, Massagem terapêutica e deslocações muito esporádicas a alguns locais.
- Verificou-se que grande parte das estruturas contactadas presta serviços há mais de 20 anos.
- Verificou-se que a maioria associa exclusivamente o repouso ao seu conceito de negócio.

Quanto aos Lares de Idosos com fins não lucrativos foram analisadas 16 estruturas dos 5 segmentos identificados. Não foi possível apurar valores médios dado, que a amostra estudada é pouco significativa, relativamente à população total destas estruturas, existentes no Distrito de Lisboa.

Importa explicar, que a amostra estudada é pouco significativa, dado que em muitos casos os dados relativos às 6 características analisadas, só seriam fornecidos mediante entrevista presencial com apresentação dos documentos do idoso. No entanto, através dos dados obtidos conclui-se que:

- O preço é em geral inferior quando comparado com o preço praticado pelos Lares com fins lucrativos. Os valores dos preços apurados variam entre os 750€ e os 1550€.
- Em quase todas as estruturas consultadas, verificou-se a existência de longas listas de espera para uma vaga. Foram em alguns casos obtidas respostas, relativamente ao tempo de espera, de mais de dois anos.
- Os valores para a taxa de ocupação obtidos foram em todos os casos de 100%.
- O processo de aceitação de utentes é burocrático e depende de várias condicionantes principalmente devido à grande procura que se verifica.
- As estruturas analisadas apresentam em geral maior capacidade quando comparadas com os Lares de Idosos com fins lucrativos.

Por fim, importa explicar que quanto ao outro conceito existente: as residências de idosos, o número de estruturas deste tipo são pouco significativas comparadas com o número de Lares de Idosos. Estima-se que existam apenas cerca de 10 estruturas deste conceito no Distrito de Lisboa (*vide* www.cartasocial.pt).

Quanto à análise das Residências de idosos, verificou-se através do estudo de duas estruturas deste conceito pertencentes a entidades distintas (Grupo Melo e Residências Montepio) que:

- O preço de um quarto individual é de 2575€ na residência Montepio e 2950€ na residência do grupo Melo.
- A capacidade destas estruturas é superior à dos Lares de Idosos.
- Verificou-se em ambas as residências uma taxa de ocupação inferior à dos Lares de idosos, explicada em parte pelas mensalidades mais elevadas. A taxa de ocupação apurada foi de cerca de 60% em ambos os casos.

Para consultar os dados e resultados desta análise aconselha-se a visualização do APÊNDICE I na p. 75.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRUTURAS RESIDENCIAIS EXISTENTES NA ÁREA DE INFLUÊNCIA DO PROJETO

Nesta fase, pretende-se restringir o estudo das Estruturas Residências para Idosos, às freguesias limítrofes e mais próximas da área de influência local do projeto (*vide* ANEXO XXIV na p. 118). Entenda-se aqui como critério de proximidade uma viagem de automóvel com distância não superior a 10 km e de duração inferior a 15 minutos.

No que diz respeito às freguesias limítrofes à de Camarate, pertencentes ao concelho de Loures podem ser identificadas de acordo com a proximidade as freguesias de Frielas; Apelação; Unhos; Sacavém e Prior Velho sendo também muito próximas a freguesia da Portela; Moscavide; Bobadela; São João da Talha e Santo António dos Cavaleiros.

Quanto às freguesias limítrofes e próximas da freguesia de Camarate pertencente ao concelho de Lisboa foram identificadas a freguesia da Ameixoeira; Lumiar; Charneca; Santa Maria dos Olivais e Parque das Nações. Ainda no que diz respeito ao terceiro e último Concelho o de Odivelas as freguesias limítrofes são a freguesia da Póvoa de Santo Adrião e a do Olival Basto. Reduzindo o estudo da concorrência geograficamente ao nível de proximidade, verificou-se que neste conjunto de freguesias, existem um total de 14 estruturas residências para idosos.

Através dos dados apurados verifica-se que:

- Das 14 estruturas apenas 4 Estruturas residenciais têm fins lucrativos, sendo 3 das Estruturas Lares de Idosos e a outra, uma Residência de Idosos.
- Das 10 estruturas com fins não lucrativos, 8 são associações de solidariedade social (ASS), 1 pertence à SCML e outra é uma Fundação.
- Todas as estruturas analisadas a nível geográfico apresentam características idênticas às dos mesmos segmentos a que pertencem.

É importante referir, que dos 4 lares com Fins Lucrativos, 2 pertencem à freguesia de Santa Maria dos Olivais e 2 à Freguesia do Parque das Nações. Não existe portanto nenhum lar com fins lucrativos nas imediações da estrutura que se pretende criar.

4.3 ANÁLISE COMPETITIVA

A atualidade é caracterizada por alguma incerteza, o que condiciona os investimentos a nível internacional. Se uma reflexão estratégica sempre foi importante, atualmente são vários os fatores que fazem com que se tenha tornado imprescindível em qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização, assim como o clima de desaceleração económica são alguns exemplos. Depois do estudo da concorrência é assim essencial dar muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente, a análise SWOT permite fazer isto mesmo, dado que é uma forma muito difundida de fazer o diagnóstico estratégico da empresa e está representada na Figura 7.

Figura 7: ANÁLISE SWOT

	Útil para alcançar os objetivos	Prejudicial para a realização dos objetivos
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inovação</i> • <i>Espaço Privado e localização</i> • <i>Qualidade do serviço</i> • <i>Instalações</i> • <i>Conceito de negócio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Preço do serviço</i> • <i>Investimento inicial</i> • <i>Dificuldade de acesso a recursos financeiros</i>
	Oportunidades	Ameaças
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>O Fenómeno de envelhecimento demográfico</i> • <i>A solidão entre os mais idosos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Volatilidade do contexto político e económico</i> • <i>Estagnação do valor das pensões e Aumento dos impostos</i> • <i>Valor médio das Pensões</i> • <i>Concorrência</i> • <i>Regulamentação do sector</i>

Fonte: Autor com base na análise interna e externa

Para uma melhor compreensão dos pontos fracos e fortes do negócio, bem como das oportunidades e ameaças geradas pela envolvente aconselha-se a leitura do APÊNDICE II na p. 78.

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

Existe atualmente uma oferta alargada de Estruturas Residenciais para idosos no Distrito de Lisboa. Esta oferta de respostas sociais aos idosos é disponibilizada por 326 estruturas das quais, 173 não têm fins lucrativos e as restantes 153 têm fins lucrativos. É importante referir, que estes valores dizem respeito às estruturas com licença de funcionamento (Alvará).

De acordo com a análise dos dados recolhidos junto das instituições, identificaram-se as principais diferenças e semelhanças entre estes dois tipos de equipamento (*vide* Figura 8).

Figura 8: Principais diferenças e semelhanças entre Estruturas com fins lucrativos e fins não lucrativos

Estruturas com Fins Lucrativos	Estruturas sem Fins Lucrativos
Preços mais elevados	Maioria com capacidade superior
Taxas de ocupação de 90%	Taxas de ocupação de 100%
Qualidade superior	Longas listas de espera
Maioria opera em instalações destinadas à habitação familiar	Processo de admissão burocrático
Muitas estruturas prestam serviços há mais de 20 anos	
A maioria oferece apenas os serviços obrigatórios por Lei	
Conceito tradicional associado ao repouso	

Fonte: Autor com base na informação recolhida junto das estruturas analisadas

Todas as estruturas lucrativas existentes apresentam o mesmo padrão de operações, preços e oferta de serviços, verificando-se a existência de um conceito tradicional estático.

Segundo os dados oficiais do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, a taxa de ocupação de todas as estruturas ronda os 90%, dados que se confirmam pela análise estatística dos dados recolhidos, junto das estruturas analisadas durante a realização deste projeto.

Não existem estruturas residenciais com fins lucrativos nas imediações do local de implementação do projeto.

O fenómeno de envelhecimento da população e as suas consequências sociais são a base da oportunidade de criação deste novo negócio, que por sua vez assentará em pilares fundamentais, como a qualidade do serviço e das instalações, bem como num conceito de negócio inovador. Por outro lado, verifica-se igualmente a existência de alguns pontos fracos internos e ameaças externas, prejudiciais para o cumprimento dos objetivos do negócio, na sua maioria resultantes da envolvente político-económica que o país atravessa.

CAPÍTULO V

5 PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo pretende-se arquitetar o processo de Gestão Estratégica para este novo negócio. A Estratégia trata-se de uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base num procedimento formalizado e articulador de resultados.

O processo de planeamento de gestão estratégica de envolve 5 fases distintas:

- 1ª – Definir a Missão Corporativa e a Visão estratégica.
- 2ª – Estabelecer os objetivos do Plano;
- 3ª – Arquitetar a Estratégia;
- 4ª – Avaliar a Estratégia;
- 5ª – Monitorizar os Resultados;

5.1 DEFINIÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA E DA MISSÃO CORPORATIVA

Segundo Kotler e Keller (2006) as boas declarações de missão têm três características principais: um número limitado de metas, enfatizam as principais políticas e valores que a empresa pretende honrar e as principais esferas competitivas dentro das quais a empresa operará. As melhores são aquelas guiadas por uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa uma direção para os próximos dez a vinte anos.

VISÃO ESTRATÉGICA

Queremos integrar de uma forma ativa o maior número possível de pessoas idosas na sociedade. Queremos incentivar, que, através da sua sabedoria eles inspirem e liderem a construção de uma sociedade melhor. Queremos difundir os seus valores, a sua cultura, a sua tradição e o seu legado. Queremos integrar o envelhecimento em todos os aspetos do desenvolvimento social e pessoal.

MISSÃO CORPORATIVA

O propósito da nossa empresa, a longo prazo é atender às necessidades de toda a população idosa do distrito de Lisboa. Estamos determinados a prestar um conjunto de serviços de elevada qualidade, eficiência, humanização e respeito pela individualidade a preços equilibrados.

É nosso dever potenciar o envelhecimento ativo e a integração social dos idosos nas suas famílias e na comunidade, compreender e planear de acordo com as suas necessidades e valorizar o seu contributo para a sociedade.

5.2 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DO PLANO

Estabelecer objetivos permite converter a visão estratégica numa direção para atingir uma performance específica e dar materialidade à missão da organização, através essencialmente da mensuração.

Em primeiro lugar os objetivos estabelecidos devem possuir determinadas características, numa palavra devem ser objetivos S.M.A.R.T. – Específicos (*Specific*); Mensuráveis (*Measurable*); Atingíveis (*Attainable*); Relevantes (*Relevant*); Temporais (*Time Bound*).

Em Segundo lugar é necessário definir para que áreas de negócio se pretende estabelecer objetivos. Os objetivos devem ser definidos em oito áreas chave: (1) Marketing; (2) Inovação; (3) Organização dos Recursos Humanos; (4) Recursos Financeiros; (5) Recursos Materiais; (6) Produtividade; (7) Responsabilidade Social; (8) Requisitos de Lucro.

OBJETIVOS DE MARKETING

1º - Ter dois *sites* na internet operacionais e otimizados seis meses antes da data de entrada em funcionamento da estrutura residencial de idosos, de modo a promover a imagem do novo negócio.

3º Dar a conhecer o plano de atividades do serviço de Agencia de Atividades Sénior a cerca de 1% (5140 idosos) do total (513842) de idosos a residir no distrito de Lisboa, durante o primeiro ano de atividade e elevar este número para 5% (25692) do total da população idosa até fim do 4º ano de atividade.

4º Focar o plano de marketing nos idosos, que vivem sós no distrito de Lisboa (114 586 - total) de modo a que estes representem mais de metade do valor total de idosos que tomarão conhecimento da existência deste novo serviço.

OBJECTIVOS DE INOVAÇÃO

Segundo Tidd *et al* (2009) é necessário encontrar mecanismos que focalizem as competências criativas e as capacidades de resolução de problemas dos empregados, de modo a que cada indivíduo possa sugerir melhorias para a prestação do negócio.

1º Desenvolver nos recursos humanos do Lar de Idosos e da Agência de Atividade Sénior a necessidade de procurarem e estarem atentos a novos serviços e atividades que possam contribuir para a melhoria das condições de vida dos idosos.

2º Desenvolver uma cultura organizacional, que permita aos empregados a sugestão de novos serviços e a melhoria de outros já existentes e que alicerce a inovação incremental de serviços e a suporte a longo prazo.

OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

1º Contratar recursos humanos com as seguintes características: eficiência, criatividade, humanização e respeito pela individualidade dos idosos.

3º Ter recursos humanos contratados, um mês antes da entrada em funcionamento do Lar de Idosos e do serviço Agência de Atividades Sénior.

4º Construir um plano de atividades e objetivos para os recursos humanos, para poder ser discutido com os potenciais empregados, antes de proceder à sua contratação.

5º Implementar uma cultura organizacional orientada pela missão. Segundo Mintzberg (1983) uma organização puramente orientada pela missão é construída em torno de uma missão inspiradora de mudar a sociedade, de certa forma com um conjunto de membros que partilham objetivos comuns.

OBJETIVOS DE RECURSOS FINANCEIROS

1º Obter o financiamento do montante necessário para o arranque do negócio. Este é sem dúvida o objetivo mais importante, dado que todos os outros dependem dele.

OBJETIVOS DE RECURSOS MATERIAIS E IMATERIAIS

1º Ter as instalações totalmente completas e operacionais, antes da entrada em funcionamento da estrutura residencial para idosos.

2º Ter um plano de necessidades de existências mensal, ajustado às taxas de ocupação previstas, antes da entrada em funcionamento, que será reajustado de acordo com o decorrer do tempo.

3º Ter sempre disponíveis os recursos necessários à saúde e bem-estar dos utentes do Lar de Idosos, bem como as atividades do serviço Agencia de Atividades Sénior.

4º Constituir três parceiras com Centros de Atividades Físicas e Desportivas durante o primeiro ano de atividade.

OBJETIVOS DE PRODUTIVIDADE

1º Prestar um conjunto de serviços de elevada qualidade, focado nas necessidades dos clientes e potenciar o envelhecimento ativo e a integração social dos idosos nas suas famílias e na comunidade, bem como compreender e planear de acordo com as suas necessidades e valorizar o seu contributo para a sociedade.

2º Atingir uma taxa de ocupação de 50% (17/18 idosos) no serviço Lar de Idosos até ao final do primeiro ano de atividade. Atingir a capacidade total (100% - 35 idosos) ao fim de dois anos de atividade. Manter a capacidade a variar entre os 90% e os 100% durante os cinco anos seguintes, ou seja até ao 7º ano de atividade.

3º Conseguir que cerca dos 2% (100 idosos) do total de idosos (5140) que se espera que tomem conhecimento do novo serviço, “Agência de Atividades Sénior”, pratiquem atividades durante o primeiro ano.

4º Conseguir que a percentagem acima suba para 5% (1285) idosos do total (25692) de idosos que já terão conhecimento da existência do novo serviço até ao final 4º ano de atividade.

OBJETIVOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

1º Cumprimento de todos os deveres e obrigações da empresa para com a sociedade em geral.

2º Certificar que as condições de habitabilidade, alimentação e higiene serão sempre cumpridas e que os utentes estarão satisfeitos com os serviços prestados.

3º Ter condições de trabalho, de acordo com a legislação em vigor e que satisfaçam as necessidades dos recursos humanos.

4º Respeitar os requisitos ambientais e sensibilizar os utentes e os trabalhadores para a necessidade da conservação ambiental.

OBJETIVOS DE LUCROS

1º Gerar os lucros necessários para amortizar os recursos financeiros, durante o tempo em que o plano de financiamento se mantiver em vigor.

2º Gerar lucros que permitam cumprir os pagamentos aos trabalhadores, aos fornecedores e ao Estado durante toda a vida útil do projeto.

3º A longo prazo e de acordo com a envolvente macroeconómica, aplicar os lucros num aumento da capacidade instalada ou numa nova estrutura residencial para idosos.

5.3 CONSTRUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A Estratégia competitiva é o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável num determinado setor, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Existem três estratégias genéricas para alcançar uma performance acima da média em qualquer setor: liderança por custo, diferenciação e foco. A estratégia de foco tem duas variantes, foco no custo ou foco na diferenciação.

Para alcançar uma vantagem competitiva no setor das respostas sociais para idosos pretende-se adotar uma estratégia de diferenciação, isto significa que se pretende que o negócio seja único no seu setor, ao longo de algumas dimensões que são amplamente valorizadas pelos consumidores.

Estas dimensões são a qualidade dos serviços prestados, que devem ser focados nas necessidades dos clientes e um preço equilibrado de todos os serviços, que têm em conta a realidade dos rendimentos dos idosos em Portugal.

Deste modo, no âmbito competitivo tentar-se-á alargar o *target* dos serviços para os vários escalões de rendimentos da população idosa.

Dos métodos (*drivers*) de diferenciação mencionados por Porter (1980), os que se pretendem utilizar de modo a cumprir os objetivos propostos são: as características e *performance* dos serviços, os serviços acessórios, a qualidade dos *inputs* utilizados (alimentação, transporte, etc...), as capacidades dos recursos humanos (eficiência, humanização, etc...), ligações de proximidades com os fornecedores (alimentares, farmacêuticos, etc...), o *timing* perfeito para dar início a esta atividade (o fenómeno de envelhecimento) e aprendizagem e transmissão de conhecimento dentro da organização.

No entanto, os métodos (*drivers*) de diferenciação provocam custos acrescidos que se traduzem nos preços praticados, mas não deixa de ser possível manter um equilíbrio entre os custos e o preço, de modo a cumprir tanto os objetivos de recursos materiais e de recursos de produtividade, bem como os objetivos de lucro.

No que diz respeito à estratégia de crescimento dos serviços no mercado, existem quatro alternativas de crescimento básico para uma empresa. Pode crescer através de uma maior penetração no mercado, através do desenvolvimento do mercado, através do desenvolvimento de produtos, ou através de diversificação.

Este negócio envolve a prestação de dois serviços distintos mas complementares, o que se traduz no seguimento de duas estratégias de crescimento para este novo negócio.

Por um lado o serviço Lar de Idosos representa uma estratégia de crescimento de penetração de mercado (*Market Penetration*), isto significa que a nova empresa procura melhorar o desempenho do negócio e clientes para serviços já existentes.

Por outro lado, o serviço Agencia de Atividades Sénior representa uma estratégia de desenvolvimento de produto/serviço (*Product Development*), ou seja ao negócio mantém-se focado na missão e desenvolve produtos/serviços que têm características novas e diferentes de modo a melhorar o seu desempenho.

A utilização destas duas estratégias de crescimento numa primeira fase do negócio é importante, dado que uma aposta simultânea na penetração de mercado e no desenvolvimento de produto/serviço é geralmente um sinal de uma progressiva e bem executada forma de negócio, que pode ser essencial para a sobrevivência face à concorrência existente.

Pretende-se também de modo a cumprir todos os objetivos propostos e melhorar o desempenho do negócio a longo prazo, utilizar um modelo de *Corporate Social Responsibility*

(CSR) assente na gestão integrada dos aspetos sociais, ambientais e de *governance*, baseado nos aspetos descritos no ANEXO XXV, na p. 119.

5.4 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA E MONITORIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Estas duas fases só podem ser desenvolvidas no futuro, dado que são necessários os dados resultantes das etapas anteriores.

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

Estabelecer objetivos permite converter a visão estratégica numa direção para atingir uma *performance* específica e dar uma materialidade mensurável à missão da organização.

Os objetivos propostos são alcançados através da estratégia de desenvolvimento, estratégia esta que resulta dos métodos (*drivers*) que permitem a sua implementação.

Por sua vez, a estratégia de desenvolvimento global, encaminhará o negócio em direções determinantes e essenciais para a sua sobrevivência face à concorrência existente e a todos os condicionantes externos (*vide* figura 9).

Figura 9: Resumo do Processo de Gestão Estratégica do Negócio

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO		
Objectivos?	Drivers?	Que Direcção?
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos Serviços • Serviços Focados nas necessidades dos Clientes • Preço Equilibrado • Serviços Inovadores • Cultura Organizacional orientada pela Missão • Recursos materiais e imateriais de Qualidade • Acesso a Financiamento • Alta Produtividade • Responsabilidade Social • Criação de Valor para o/os Accionistas e outros Stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Características e performance dos serviços • Serviços acessórios • Custos equilibrados • Capacidades dos Recursos humanos • Qualidade dos Inputs • Parcerias com Fornecedores e outras Instituições • Aprendizagem e transmissão de conhecimento interno • Corporate Social Responsibility (CSR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação • Penetração de Mercado • Desenvolvimento de Serviços • Notoriedade da Marca • Consolidação do Negócio • Inovação

Fonte: Autor, com base na 1ª, 2ª e 3ª fase do processo de Gestão Estratégica.

CAPÍTULO VI

6 MARKETING

Como os serviços são interações complexas afetadas por uma série de elementos, adotar uma perspectiva de marketing holístico é especialmente importante. Neste capítulo será abordado o Marketing Holístico deste novo serviço que envolve: o Marketing externo, que pode ser entendido como o processo normal de preparação, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes, Marketing interno, que é o processo de treino e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes e o Marketing interativo, que diz respeito à habilidade dos funcionários em servir o cliente.

6.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são pontos-chave, que determinam o maior ou menor sucesso de uma empresa no mercado, sendo estes as variáveis que proporcionam mais valor junto dos clientes e que melhor diferenciam uma empresa das concorrentes. É portanto, de extrema importância identificá-los através da análise dos objetivos que se pretende alcançar (*vide* 5.2 estabelecimento dos objetivos do plano) e de seguida controlá-los e otimizá-los de modo a cumprir os objetivos propostos e satisfazer sempre, as expectativas dos clientes.

Deste modo, os fatores críticos de sucesso identificados e mais relevantes no setor das respostas sociais para idosos com alojamentos são:

- A qualidade dos Serviços
- A oferta alargada de atividades
- O preço
- Os recursos humanos

Para uma melhor compreensão destes fatores aconselha-se a leitura do APÊNDICE III na p. 81.

6.2 MARKETING MIX

O marketing aplica-se a qualquer tipo de produto ou serviço, mas de acordo com o produto ou serviço, assim se aplicam ferramentas de marketing diferentes e especializadas. Os pontos habitualmente mencionados no mix de marketing são as suas variáveis ou 4Ps: *Product/Service* (produto/serviço); *Price* (preço); *Placement* (distribuição); *Promotion*

(promoção). No entanto, quando nos referimos a serviços, há outras variáveis a ter em consideração: *People* (pessoas); *Process* (processos ou procedimentos) e *Physical Evidence* (literalmente “evidências físicas” ou seja ambiente onde é entregue o serviço).

SERVIÇO

Segundo Kotler e Keller (2006) um serviço pode ser definido como sendo qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em propriedade.

CLASSIFICAÇÃO DO SERVIÇO

Existem diversas categorias de serviços: híbrido, serviço principal associado a bens e/ou serviços secundários e serviço puro. Podemos classificar o serviço “Lar de Idosos” como sendo um serviço principal associado a bens e/ou serviços secundários.

Neste serviço, existe um serviço principal no qual o consumidor adquire o direito de compartilhar uma instalação física ou sistema cuja propriedade pertence a outro (Instalações do Lar) com serviços secundários associados como os serviços profissionais (Higiene, Serviço de “Agencia de Atividade Sénior”) dirigidos ao consumidor individual, nos quais o input chave consiste nas capacidades humanas e bens secundários (alimentação). Por outro lado, o serviço de “Agencia de Atividade Sénior” deve ser caracterizado como um serviço puro, pois consiste essencialmente na oferta de atividades.

ESTRATÉGIA BASEADA NO SERVIÇO

Ao serviço base “Lar de Idosos” devem ser associados o maior número de serviços suplementares para o transformar num serviço alargado. Esses serviços devem ser desenhados de acordo com as necessidades dos idosos. A estratégia adotada para este conjunto de serviços assentará numa relação entre a superioridade qualitativa e quantitativa (diferenciação) (*vide* 5.3 construção da estratégia).

Por um lado, pretende-se que o serviço “Lar de Idosos” tenha uma qualidade acima da média face à concorrência existente e por outro, a este serviço principal será adicionado o serviço inovador “Agência de Atividade Sénior”, que resultará numa superioridade quantitativa de serviços.

PREÇO

O preço de um serviço no momento do seu lançamento é uma decisão estratégica determinante que tem de ser analisada e planificada com o maior cuidado possível. Segundo Kotler e Keller (2006) o processo de seleção do preço dos produtos e serviços envolve 6 fases distintas:

1ª Seleção dos Objetivos	4ª Análise de Preços Custos e Ofertas dos Concorrentes
2ª Determinação da Procura	5ª Seleção de um método de determinação de Preços
3ª Estimativa de Custos	6ª Seleção do Preço Final

Para uma melhor compreensão das fases de seleção do preço do serviço aconselha-se a leitura do APÊNDICE IV na p. 82.

O preço que melhor se adequa ao cumprimento do objetivo de Sobrevivência de curto prazo, dos objetivos para as taxas de ocupação que se esperam atingir para o 1º e 2º ano, de acordo com os custos e com o preço médio praticado pela concorrência é de: 1400€ para um quarto individual e 1200€ para uma quarto duplo.

DISTRIBUIÇÃO

Segundo Lindon *et al.* (2004) a distribuição consiste em entregar produtos no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários à sua venda, consumo e, nalguns casos, manutenção.

Como o que se pretende oferecer, é um serviço o circuito de distribuição é bastante simples, pois se analisarmos a definição de serviço, uma das suas principais características, é o facto de que para os serviços, a “fábrica” ser o ponto de venda ou seja o local onde se encontram os consumidores/utilizadores e onde a produção e o consumo são simultâneos. Como consequência deste facto, os serviços não podem ser armazenados, o que coloca algumas dificuldades no ajustamento entre a oferta e a procura.

COMUNICAÇÃO

Segundo Lindon *et al.* (2004) entende-se por comunicação o conjunto de sinais emitidos pela empresa em direção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos internos e externos.

Para dar a conhecer os serviços que se pretende oferecer no mercado é necessário adotar uma estratégia de comunicação rápida e eficaz. Desta forma, deve-se implementar uma estratégia para atrair os consumidores e desenvolver a imagem da empresa, ou seja, uma estratégia *pull*, realizando desta forma, uma política eficaz a médio e longo prazo.

Numa estratégia de comunicação, é importante perceber, antes da escolha das ferramentas de comunicação quem é o decisor, no momento da escolha dos serviços oferecidos pelo mercado. No que diz respeito aos serviços de geriatria nem sempre são os consumidores finais (idosos), os decisores mas sim os familiares, por diversas razões: dificuldade de acesso à informação, incapacidade física e/ou mental, entre outras razões.

O processo de escolha de ferramentas de comunicação deve, portanto, ter em conta este aspeto muito importante e permitir que a comunicação seja feita a todos os decisores, não só os idosos independentes, mas também aos familiares em geral mais jovens.

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Como ferramentas de comunicação serão lançados dois *sites* 6 meses antes da entrada em funcionamento da Estrutura Residencial. Mais tarde pretende-se implementar um processo de otimização contínuo recorrendo a ferramentas de Marketing Digital (SEO⁵,SEM⁶,VRM⁷,etc..), com o objetivo de promover os dois serviços (serviço Lar de Idosos e Agência de Atividades Sénior), principalmente aos familiares dos idosos.

Será feita distribuição de desdobráveis em diversos pontos estratégicos (Farmácias, Hospitais, Centros de Saúde, Clínicas Médicas, etc ...), é uma das formas a utilizar de modo a chegar mais perto dos idosos. O recurso a *flyers* que serão entregues nas caixas de correio, vai ser também uma aposta, dado que esta é uma das formas mais económicas e mais rápidas de publicitar os serviços a todos os decisores.

É importante também manter uma relação de proximidade com os balcões da Segurança Social da área de influência do negócio, dado que a esta Instituição é responsável pela condução de muitos idosos para as Estruturas Residenciais. É também possível, o recurso a jornais regionais (Ex: Notícias da Portela) para publicitar os dois serviços. É possível ainda, publicitar nas entidades que prestam as atividades que o serviço de Agência de Atividades

⁵ SEO - *Search Engine Optimization* é uma otimização natural, não comercial de sites de internet.

⁶ SEM - *Search Engine Marketing*, permite tirar partido dos *links* pagos nos motores de pesquisa.

⁷ VRM - *Visitor Relationship Management* é um método de extrair valor da informação dos visitantes de um website.

Sénior pretende promover e com as quais constituirá parcerias, informações relativas aos dois serviços, recorrendo a desdobráveis, *flyers* e *posters* (Universidades Sénior e Multidesportivos).

PESSOAS

Muitos serviços dependem, direta ou indiretamente, da interação pessoal entre clientes e colaboradores. A natureza destas interações, influencia fortemente a perceção dos clientes, relativamente à qualidade dos serviços. Deste modo, as empresas de serviços com sucesso canalizam um esforço significativo para o recrutamento, treino e motivação do seu pessoal, especialmente o de *front-office*.

O marketing de serviços é portanto um marketing relacional e o que se pretende com esta afetação de recursos é satisfação total dos clientes no momento do atendimento, bem como a criação de uma relação forte e duradoura com estes.

Devido à extrema importância que existe neste contacto com os clientes, principalmente no caso das Respostas Sociais para os idosos, pretende-se contratar pessoal com as seguintes características: eficiência, criatividade, humanização e respeito pela individualidade dos clientes, de modo a criar um marketing relacional forte, que permita cativar os clientes e que transmita a elevada qualidade dos serviços.

PROCESSOS

Processo é o método e sequência de ações em que funciona o sistema de operações dos serviços. Processos mal delineados irão traduzir-se numa má prestação de serviços. Por outro lado, um bom desenho dos processos irá ajudar o pessoal do *front-office* a desempenhar bem as suas funções, o que irá resultar numa maior produtividade e diminuição de falhas nos serviços.

Como existe uma participação do cliente no processo produtivo, isto leva a que este assuma um conjunto de tarefas que, de outra forma estariam apenas a cargo da empresa produtora, este colabora no diagnóstico de necessidades, contribui para o aumento da produtividade da empresa, controla a qualidade e dá sugestões de melhoria, etc. Assim, a gestão da relação com o cliente (marketing relacional) e a gestão de momentos de contacto que os colaboradores (pessoas) mantêm com os clientes (marketing transacional) é de extrema importância para a qualidade do serviço.

Para garantir esta elevada qualidade nos serviços, será necessário adotar modelos que permitam analisar os processos internos, bem como os clientes de modo a que as perceções destes estejam de acordo com as suas expectativas. Deverão ser adotados os seguintes modelos de estudo: SERVQUAL; FMEA; HRO; entre outros, com alguma regularidade.

SUPORTE FÍSICO

O suporte físico é essencial no marketing de todos os serviços e no caso da Estruturas Residenciais para idosos tem um papel muito relevante, principalmente a dois níveis: gestão do ambiente e gestão funcional do espaço onde é prestado o serviço.

No que diz respeito à gestão do ambiente a decoração das áreas e o *layout* da infraestrutura são de extrema importância e tem de estar em conformidade com a legislação em vigor. Quanto a este aspeto, pretende-se oferecer um espaço físico, onde os idosos se sintam confortáveis e em segurança e que seja funcional para a prestação dos diversos serviços acessórios (Alimentação, Higiene, etc..). Em conjunto estes dois fatores, têm um grande impacto na perceção que os clientes têm acerca da qualidade do serviço e a sua coordenação será crucial para a prestação de um serviço de qualidade.

6.3 MARCA

Neste tópico pretende-se desenvolver o *brand equity*¹ do negócio. Segundo a American Marketing Association (AMA) marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação de todos, destinado a identificar os produtos ou serviços e diferenciá-los dos produtos ou serviços concorrentes. Segundo Kotler e Keller (2006) a escolha do elemento de marca deve ter os seguintes critérios: Memorável; Significativo; Desejável; Transferível; Adaptável; Protegido.

Depois de analisadas algumas possibilidades o nome escolhido para o serviço “Lar de Idosos” foi o seguinte: Quinta dos Matos Grandes – Residencial de Atividades para Pessoas Idosas. O nome escolhido para o lar, é o nome da quinta onde este estará inserido. A escolha deste nome transmite aos potenciais clientes este fator de localização, que o diferencia numa primeira fase da maioria da concorrência existente.

Para complementar o nome e transmitir de forma simples qual o setor de atividade do negócio, o fator diferenciador e a que *target* se destina, decidiu-se acrescentar no seguimento do nome: “Residencial de Atividades para Pessoas Idosas”. Este complemento permite não só

perceber que a Quinta se destina à residência de pessoas idosas, como também transmite uma diferenciação face à concorrência, que maioritariamente aplica a palavra “Repouso”, nas suas marcas.

Para contrariar esta tendência tradicional, que associa a velhice ao “repouso” (*vide* 4.1 segmentação das estruturas residenciais do distrito de Lisboa) substituiu-se este termo por “Atividades”, dado que um dos objetivos principais deste conceito de negócio, é potenciar o envelhecimento ativo e a integração social dos idosos nas suas famílias e na comunidade e valorizar o seu contributo para a sociedade.

Quanto ao serviço “Agência de Atividade Seniores” o nome escolhido é: Ativa65 – Agência de Atividades Sénior. O nome escolhido pretende transmitir o público-alvo a que se destina, através do número 65 e o objetivo principal do serviço da agência através da palavra Ativa.

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

Através da análise do novo negócio e da sua envolvente identificaram-se quatro pontos-chave, que determinarão o maior ou menor sucesso desta nova empresa no mercado. Os fatores críticos identificados foram: a qualidade dos serviços prestados; a oferta alargada de atividades; o preço e os recursos humanos.

O serviço a ser prestado pelo novo negócio pode ser classificado como sendo um serviço principal associado a bens e/ou serviços secundários. Por outro lado, o serviço de “Agência de Atividade Sénior” deve ser caracterizado como um serviço puro, pois consiste essencialmente na oferta de atividades. A estratégia adotada para este conjunto de serviços, assentará numa relação entre a superioridade qualitativa e quantitativa (diferenciação) (*vide* 5.3 construção da estratégia).

O preço a praticar será de 1400€ para um quarto individual e 1200€ para um quarto duplo. Para dar a conhecer os serviços que se pretende oferecer no mercado é necessário adotar uma estratégia de comunicação rápida e eficaz assente em diversas ferramentas de comunicação.

O nome escolhido para o serviço “Lar de Idosos” foi o seguinte: “Quinta dos Matos Grandes – Residencial de atividades para pessoas idosas”. Quanto ao serviço “Agência de Atividade Seniores” o nome escolhido foi: “Ativa65 – Agência de Atividades Sénior”.

CAPÍTULO VII

7 DEFINIÇÃO DE POLITICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Neste capítulo serão definidos todos os aspetos necessários à implementação da nova Estrutura Residencial de Idosos. Em primeiro lugar será descrita a estrutura, mais concretamente a sua localização e características. Em seguida, será apresentada a previsão de vendas de acordo com o estudo do setor, características da concorrência e da capacidade da nova estrutura. Será também feita uma resumida abordagem aos processos de captação e admissão de Clientes. Por fim, será feita a orçamentação e apresentação de todos os equipamentos e fornecimentos necessários à atividade, bem como uma análise detalhada dos recursos humanos.

7.1 LOCALIZAÇÃO

A estrutura Residencial para idosos estará localizada no Distrito de Lisboa, Concelho de Loures, Freguesia de Camarate. A sede da Agencia de Atividades Sénior será no interior da Estrutura (*vide* ANEXO XXVI na p. 119).

O espaço onde se pretende implementar a “Estrutura Residencial para Idosos” é um lote de terreno privado, de 1300 m² com vista desafogada para o rio Tejo, inserido numa quinta do Século XIX. Os dois lotes (Quinta e lote que se pretende edificar) estão por sua vez inseridos numa área verde de 28 Hectares, que fica a 20 minutos de automóvel do centro⁸ de Lisboa.

O lote, ao que tudo indica, cumpre as condições para a implementação de uma estrutura residencial para Idosos presentes no Artigo 15º da Portaria n.º 67/2012 de 21 de Março do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, que tem como objetivo definir “as condições de organização, funcionamento e instalação a que devem obedecer as estruturas residenciais para pessoas idosas”.

O lote parece cumprir também os critérios preferenciais de localização presentes no relatório de Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais desenvolvido pelo Instituto da Segurança Social, I.P.

⁸ Foi considerado como o Centro de Lisboa a Praça Marquês de Pombal

7.2 ESTRUTURA E *LAYOUT*

O edifício onde se situará o Lar de Idosos e onde estará sediada a Agência de Atividades Sénior foi dimensionado e planeado pela Arquiteta Rafaella Gradvohl e pelo Engenheiro Civil Nuno Soares. O planeamento do 1º Piso teve também o contributo do Engenheiro Civil Diogo Costa. A todos eles se deve uma vez mais um sincero agradecimento, dado que sem o seu contributo teria sido sem dúvida alguma, muito mais complicado orçamentar os investimentos associados a este novo negócio. Toda a estrutura foi planeada de acordo com a legislação em vigor (*vide* ANEXO XXVII na p. 120).

LAYOUT

De acordo com as dimensões do terreno e a legislação em vigor planeou-se a edificação de uma estrutura com capacidade máxima para 35 utentes. De referir, que a área total da infraestrutura será de 1240m² dividida pelos dois pisos.

A análise e a apresentação detalhada do *layout* da estrutura (anteprojeto de arquitetura e modulação 3D) encontram-se no APÊNDICE V na p. 84.

CUSTO DE OBRA

De modo a apurar um custo total para edificação da estrutura, foram contactadas diversas empresas de Construção Civil. Muitas das entidades contactadas responderam, no entanto, a maioria requeria para além do anteprojeto de arquitetura, o projeto de engenharia de fundações, entre outros elementos, que para já não se justificava elaborar.

No entanto, algumas empresas mostraram receptividade para orçamentar a obra recorrendo apenas ao anteprojeto de arquitetura. Uma dessas empresas foi a Henriques & Cadete que através da visita ao Lote e da consulta do anteprojeto estimou um custo de 365.000,00€ (valor S/IVA). Importa referir que se prevê a possibilidade de um desvio orçamental de 10% do custo total da obra apresentado pela Henriques & Cadete. Visto isto, o custo final de obra a considerar na análise financeira será de 400.000,00€.

7.3 PREVISÃO DE VENDAS

Existem diversos métodos de previsão de vendas, segundo Kotler (2007) os principais métodos utilizados atualmente são os seguintes: O método de opinião dos Executivos; O

método de opinião de especialistas; O método de opinião da Força de Vendas; O método Delphi; O método das Expectativas dos Clientes e o Método de Análise dos Indicadores Económicos;

Dentro dos métodos referidos o que melhor se enquadra neste novo negócio é o método de análise dos Indicadores Económicos do setor. Neste método, a previsão de vendas é baseada em certos indicadores, como o nível de procura e o volume de negócios do setor, no mercado. Depois de estes indicadores serem analisados, é possível prever uma tendência para as vendas, da nova empresa.

No que diz respeito à procura, no decorrer da análise do mercado e da concorrência foi possível determinar que a procura de serviços de geriatria aumentou nos últimos anos, (vide 3.3 análise dos clientes e da procura) e que as taxas de ocupação no distrito de Lisboa rondam segundo os dados oficiais os 90%. Foi também possível através do estudo da concorrência, determinar que em média existe apenas uma vaga por instituição lucrativa e longas listas de espera, algumas com períodos de espera de dois anos, para instituições não lucrativas (vide 4 estudo da concorrência).

No que diz respeito, ao volume de negócios do setor, verificou-se durante a mesma análise, um aumento deste indicador de cerca de 44% no período de 2006 a 2010. Este aumento traduz-se num valor de 63.089.392,86 Milhões de Euros. Importa também referir que, do total do volume de negócios desta atividade referentes ao ano 2010, cerca de 40% (64.124.777,47€), corresponde às entidades que prestam este tipo de serviços no distrito de Lisboa, sendo os restantes 60% relativos aos demais distritos de Portugal Continental (vide 3.4 quanto vale hoje o setor das respostas sociais)

Concluindo, é possível afirmar que tanto a procura como o volume de negócios deste setor cresceram durante a última década e que segundo o aumento da nova oferta registada e o agravamento do fenómeno de envelhecimento populacional se prevê, que o aumento contínuo destes indicadores se continue a verificar.

Visto isto, importa agora prever as vendas no novo negócio tendo em conta outros fatores, entre os quais se destacam a capacidade da estrutura (vide 7.2 estrutura) e os objetivos estratégicos da nova empresa (vide 5.2 estabelecimento dos objetivos do plano).

A estrutura terá uma capacidade máxima de 35 utentes e o objetivo estratégico de produção para o primeiro ano é atingir uma taxa de ocupação de 50% (17/18 utentes) e para o 2º atingir

uma taxa de ocupação entre os 90% e os 100% (*vide* 5.2 estabelecimento dos objetivos do plano), objetivos estes, que se preveem serem concretizados tendo em conta a evolução dos indicadores de procura e de volume de negócios do setor analisados.

Tendo em conta todos estes fatores e o preço a praticar elaborou-se uma previsão de vendas a preços constantes presente no APÊNDICE VI na p. 86.

7.4 PROCESSOS DE ADMISSÃO

Depois de o cliente ter conhecimentos da existência dos serviços prestados por este negócio e entrar em contacto com o Lar de Idosos ou com a Agência de Atividades Sénior importa estabelecer de uma forma simples e resumida os processos, desde o primeiro contacto até ao momento da prestação dos serviços. Serão apresentados por isso os fluxogramas dos processos de admissão aos dois principais serviços prestados.

Para uma melhor compreensão acerca destes processos aconselha-se a visualização dos fluxogramas em APÊNDICE VII na p. 88.

7.5 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

Pretende-se aqui apurar os gastos associados a todos os fornecimentos e serviços externos indispensáveis à prestação de um serviço de qualidade e ao correto funcionamento da atividade da Estrutura Residencial para idosos.

SUBCONTRATOS

A alimentação será prestada por uma empresa em regime de subcontratação. Foram contactadas duas empresas que prestam serviços na área da restauração coletiva: a Totalis e a Narest. De referir que se prevê a necessidade de adquirir matérias alimentares de consumo específicas para cada residente, ficando este custo a cargo dos residentes.

As vantagens de recorrer a um serviço de gestão de Refeitório estão associadas às tarefas e custos que passam a ser da responsabilidade da empresa subcontratada, em vez de serem organizadas e geridas pela estrutura residencial. Os valores das propostas apresentados pelas 2 empresas foram os seguintes: 8.589,00€ (Totalis) e de 6.807,30€ (Narest).

De acordo com as propostas recebidas a subcontratação da empresa Narest para prestar este serviço parece ser a melhor opção dado a diferença do gasto associado. O valor da proposta

PLANO DE NEGÓCIO DE UM LAR DE IDOSOS

feito por esta empresa para a prestação de 5250 refeições mensais para 35 residentes é de 6.807,30€ (*vide* ANEXO XXVIII na p. 120).

SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

O gasto mensal total em serviços especializados (Trabalhos especializados e Publicidade e Propaganda) será de 809,98€ (*vide* ANEXO XXIX na p. 123).

MATERIAIS

Prevê-se que o gasto mensal total em Materiais (Materiais de Escritório e Outros Materiais) será de 867,08€ (*vide* ANEXO XXX na p. 123).

ENERGIAS E FLUIDOS

O gasto mensal previsto para energias e fluidos (Eletricidade, Água, Combustíveis e Gás) é de 3.634,22€ (*vide* ANEXO XXXI na p. 125).

SERVIÇOS DIVERSOS

O gasto mensal previsto para serviços diversos é de 329,60€ mensais (*vide* ANEXO XXXII na p. 126).

7.6 EQUIPAMENTOS

Serão aqui especificados todos os equipamentos que contribuirão, de forma ativa, para a repercussão da atividade. A análise cuidada dos fatores influenciadores da decisão de compra dos equipamentos, como a eficiência, a qualidade e durabilidade, é fundamental visto que influenciará o desempenho da prestação dos serviços.

Os equipamentos que se pretende adquirir serão exclusivamente os necessários para o correto funcionamento da estrutura residencial de idosos e para uma prestação de serviços de qualidade, de forma a obter o menor valor possível de investimento inicial. Prevê-se a necessidade de adquirir mais equipamentos no decorrer da atividade. De referir ainda, que para os equipamentos que requerem um investimento superior a 5.000€, foram consultados três fornecedores, de modo a perceber de que forma variam a oferta e os preços praticados no mercado.

ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS

É importante referir para efeitos de enquadramento contabilístico que à luz da NCRF 7, os Ativos fixos Tangíveis nas quais estão enquadrados os equipamentos nas contas 433;434;435 e 436 do SNC são definidos como itens tangíveis os que sejam detidos por uma empresa para uso na produção ou fornecimento de bens ou serviços, para arrendamento a outros, ou para fins administrativos e se espera que sejam usados durante mais do que um período.

EQUIPAMENTO BÁSICO

A classificação dos ativos fixos tangíveis depende da atividade principal da empresa, sendo os equipamentos básicos, os indispensáveis na produção ou fornecimento de bens ou serviços.

EQUIPAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOM E IMAGEM

O valor apurado para o total destes equipamentos com IVA é de 5.654,76€ (*vide ANEXO XXXIII na p. 129*).

MOBILIÁRIO

O valor total a investir em mobiliário geriátrico e em mobiliário não especializado é de 76.864,00€ (*vide ANEXO XXXIV na p. 129*).

LOIÇA, TEXTIL E ILUMINAÇÃO

Apurou-se um total de 5.831,00€ para estes artigos (*vide ANEXO XXXV na p. 132*).

EQUIPAMENTO DE ENFERMAGEM

Foi apurado um valor total com IVA de 2.357,30 € para o total do equipamento de enfermagem necessário (*vide ANEXO XXXVI na p. 133*).

EQUIPAMENTO DE COZINHA

O montante a investir em equipamento de cozinha é de 36.415,38€ (c/IVA) (*vide ANEXO XXXVII na p. 134*).

EQUIPAMENTO DE REFRIGERAÇÃO/EXTRAÇÃO/AQUECIMENTO

O valor apurado para a compra destes equipamentos é de 43.885,17€ (c/IVA) (*vide ANEXO XXXVIII na p. 137*).

EQUIPAMENTO DE SEGURANÇA

O valor a investir em equipamentos de segurança será de 26.518,80€ com IVA já incluído (*vide* ANEXO XXXIX na p. 137).

EQUIPAMENTO DE TRANSPORTE

O veículo escolhido irá custar 41.850,00€ com IVA (*vide* ANEXO XL na p. 138).

EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO

O valor total a investir em equipamento administrativo é de 960,08 € com IVA (*vide* ANEXO XLI na p. 139).

ATIVOS INTANGÍVEIS

É importante referir para efeitos de enquadramento contabilístico que à luz da NCRF 6, os Ativos Intangíveis estão enquadrados nas contas 441 a 449 do SNC e são definidos como itens intangíveis não monetários identificáveis sem substancia física.

PROGRAMAS DE COMPUTADOR

O montante total a investir em programas de computador será de 4.298,80€ (*vide* ANEXO XLII na p. 140).

7.7 RECURSOS HUMANOS

A qualidade da prestação de serviços é um fator determinante, que tem repercussões diretas no quotidiano e na saúde dos utentes de um Lar de idosos. É portanto de extrema importancia contratar profissionais qualificados e motivados que conseguiam prestar um serviço de qualidade, onde a vertente humana esteja bem presente. *“Sem as pessoas certas nem uma única oportunidade passa de conceito, a realidade” Harvard Business School (2007: 72).*

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um conjunto de significados e crenças partilhados pelos membros de uma organização. Funcionam de uma maneira inconsciente e natural, são aceites pelos membros da organização, conferindo-lhe identidade e distinção.

Um dos objetivos propostos para este negócio (*vide* 5.2 estabelecimento dos objetivos do plano) é implementar uma cultura organizacional orientada pela missão. Segundo Mintzberg (1983) uma organização puramente orientada pela missão é construída em torno de uma missão inspiradora de mudar a sociedade, de certa forma, com um conjunto de membros que partilham objetivos comuns.

Para a obtenção de informação mais detalhada acerca da cultura organizacional e respetivo organograma aconselha-se a visualização do APÊNDICE VIII na p. 90.

PESSOAL E FUNÇÕES

Esta nova estrutura Residencial terá uma capacidade máxima para 35 utentes. Consultando a legislação em vigor aplicável às Estruturas Residências para idosos (*vide* Portaria nº67/2012) verifica-se que nesta existe uma divisão de recursos humanos em dois grupos:

- Direção Técnica
- Restantes Funcionários

DIREÇÃO TÉCNICA

A direção técnica da estrutura residencial é assegurada por um técnico com formação superior em ciências sociais e do comportamento, saúde ou serviços sociais e, preferencialmente, com experiência profissional para o exercício das funções. Importante referir que estes cargos serão da inteira responsabilidade dos promotores do Projeto. Os promotores serão também a curto prazo os únicos funcionários da Agência de Atividade Sénior.

RESTANTES FUNCIONÁRIOS

Uma estrutura residencial para idosos deve dispor de pessoal que assegure a prestação dos serviços 24 horas por dia. Para uma capacidade máxima de 35 utentes, esta, deverá dispor **no mínimo** de 12 funcionários para além do Diretor técnico.

No entanto este indicador é um indicador **mínimo** de referência e pode, segundo a legislação em vigor, ser adaptado, com a necessária flexibilidade, em função das características gerais, quer de instalação, quer de funcionamento, quer do número de residentes de cada estrutura residencial. Prevê-se portanto a contratação de 15 empregados (13 mais 2 Diretores Técnicos) em vez dos 12 exigidos (11 mais 1 Diretor Técnico).

Para informações acerca do número e das funções de todo o pessoal aconselha-se a leitura do APÊNDICE IX na p. 91.

REMUNERAÇÕES

As remunerações **minimas** mensais previstas para as categorias dos funcionarios estão descritas no Boletim do Trabalho e Emprego, nº6, de 15 de Fevereiro de 2012.

Remunerações Mínimas Mensais de Referência e Remunerações Previstas por Função.

Nível	Função	Remuneração Mínima Mensal/Trabalhador	Remuneração aplicando os aumentos.
I	Diretor Técnico	-	700,00 €
IX	Animador Sociocultural	363,00 €	420,00 €
III	Enfermeiro Especialista	1.015,00 €	1.120,00 €
XII	Ajudantes de Ação Direta	587,00 €	790,00 €
XVIII	Empregados Auxiliares (Serviços gerais)	475,00 €	580,00 €

Fonte: Autor com base no Boletim do Trabalho e Emprego, nº6, de 15 de Fevereiro de 2012

É importante referir que os valores da 1ª coluna são valores mínimos de referência e podem ser aumentados para qualquer valor, pelos promotores se estes assim o desejarem. Como tal, optou-se por aplicar taxas de aumento sobre os valores mínimos de referência, sendo os valores presentes na 2ª coluna, os estabelecidos para as remunerações de cada função.

Para mais explicações acerca dos valores presentes na tabela aconselha-se a consulta do APÊNDICE X na p. 93.

TURNOS

Segundo o artigo 12º da Portaria n.º 67/2012 de 21 de Março a estrutura residencial deve dispor de pessoal que assegure a prestação dos serviços 24 horas por dia, de 2ª feira a Domingo. Para que isto aconteça é necessário recorrer ao regime de trabalho por turnos para algumas das funções.

Para informações mais detalhadas acerca dos turnos aconselha-se a consulta do APÊNDICE XI na p. 94.

RECRUTAMENO E SELEÇÃO

Pretende-se recorrer ao Instituto do Emprego de Formação Profissional (IEFP) colocando anúncios de oferta de emprego e ao *e-recruitment*. De referir que a seleção dos funcionários

ficará a cargo dos promotores do projeto e a sua avaliação será da responsabilidade do Diretor Técnico.

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

A estrutura Residencial para idosos estará localizada no Distrito de Lisboa, Concelho de Loures, Freguesia de Camarate. A sede da Agência de Atividade Sénior será no interior da Estrutura. De acordo com as dimensões do terreno e a legislação em vigor planeou-se a edificação de uma estrutura com capacidade máxima para 35 utentes. De referir que a área total da infraestrutura será de 1240m² dividida pelos dois pisos. O custo associado à construção da infraestrutura é de 400.000,00€ com uma margem de 10% incluída.

O método de previsão de vendas utilizado e que melhor se enquadra neste novo negócio é o método de análise dos Indicadores Económicos do setor. Prevê-se atingir uma taxa de utilização (ocupação) entre os 90% e os 100% ao fim de dois anos de atividade.

Quanto aos gastos em FSE apenas 10% são fixos sendo os restantes 90% variáveis de acordo com a taxa de utilização da estrutura. O valor de gastos a preços constantes em FSE será de 47.468,74€ durante o primeiro ano de atividade, de 123.504,73€ no segundo ano e de 153.074.28€ a partir do 3º ano.

Prevê-se um investimento total em ativos fixos no valor de 733.156,00€ a realizar até ao final de 2013. De referir que o investimento mais avultado e representativo em ativos fixos correspondente a 67% do valor total é referente à construção do edifício.

Quanto aos recursos humanos pretende-se implementar uma cultura organizacional orientada pela missão. Prevê-se a contratação de 15 empregados (13 mais 2 Diretores Técnicos) que trabalharão em regime de turnos de oito horas cada. Quanto aos gastos com pessoal apenas 40% do gasto total em remunerações é fixo, sendo os restantes 60% gastos variáveis relativos às remunerações dos ajudantes de ação direta. No 1º ano prevê-se um gasto total com pessoal de 105.037,00€, no 2º ano de 151.904,00 e de 181.059,00€ a partir do 3º ano de atividade.

CAPÍTULO VIII

8 REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Pretende-se aqui identificar os requisitos e condições para a implementação deste projeto. De referir que a maioria da informação referente a este capítulo se encontra em APÊNDICE XII na p. 96, dado que se trata na totalidade de uma análise da informação legal aplicada a este setor.

8.1 REQUISITOS

Para criar um Lar de Idosos, o (s) proprietário (s) do lar, o pessoal ao serviço e as instalações devem cumprir uma série de requisitos legais.

8.2 CONDIÇÕES

O lar, seja qual for o modelo de instalação deve estar inserido na comunidade de modo a permitir a integração social das pessoas idosas e as suas instalações devem respeitar uma série de condições de implementação.

8.3 PROCESSO DE LICENCIAMENTO

Antes de dar início à atividade é necessário seguir um processo de obtenção de diversas licenças e verificações junto das várias entidades competentes. É necessário seguir os seguintes passos:

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1º - Verificação da Viabilidade da Operação | 4º - Vistoria |
| 2º - Elaboração do Projeto de Construção | 5º - Licença de Utilização |
| 3º - Pedido de Licenciamento da Construção | 6º - Licença de Funcionamento |

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

Este sector de atividade é altamente regulamentado dado que existem uma série de requisitos e condições a cumprir para dar início e manter uma resposta social. O processo de licenciamento é moroso e engloba a obtenção de uma série de licenças e vistorias e termina com a obtenção da licença de funcionamento (Alvará).

CAPÍTULO IX

9 AVALIAÇÃO FINANCEIRA

Neste capítulo será abordada numa primeira fase uma das possíveis fontes de financiamento do projeto e a estrutura de capitais da nova empresa. Numa segunda fase, será feita a avaliação económica e financeira do projeto.

9.1 FINANCIAMENTO

Neste ponto será abordada uma das possíveis fontes de financiamento do projeto e ainda a estrutura de capitais da nova empresa.

ESTRUTURA DE CAPITAIS

A estrutura de capitais da empresa no ano 0 (ano de investimento) será composta por 20% de capitais próprios e 80% de capitais alheios.

Os capitais realizados no primeiro ano que totalizam um valor de 200.000,00€ tomam duas formas distintas. A primeira toma a forma de um lote de terreno onde se pretende implementar o projeto avaliado em 125.000,00€. A segunda, será um depósito bancário com um montante de 75.000,00€ que irá cobrir os resultados negativos e parte dos juros e gastos a suportar associados ao financiamento, durante o primeiro ano de atividade.

Quanto aos capitais alheios o valor destes será de 806.471,00€. Este montante será aplicado na construção da estrutura e na aquisição de equipamentos. Foi contabilizada uma margem de 10% sobre o valor total do investimento, que segundo os valores apurados no decorrer da orçamentação é de 733.156,00€. A explicação para esta margem significativa (73.315,57€) são os possíveis desvios orçamentais no decorrer da aquisição dos ativos fixos e dos juros e gastos a suportar, associados ao financiamento durante o ano de investimento (Ano 0).

FINANCIAMENTO

Os capitais alheios serão obtidos através de financiamento. Neste plano de negócio foi abordada a possibilidade de financiamento bancário. Através de um Gestor do Banco Espírito Santo foi possível estruturar um possível cenário de financiamento para o montante necessário.

Dadas as condições atuais de Liquidez do sistema financeiro Português o acesso ao crédito encontra-se mais difícil e por isso verifica-se no mercado uma maior exigência quanto à rentabilidade dos projetos de investimento e quanto as garantias apresentadas pelos promotores. Dadas estas condições, as características deste projeto (duração, setor, natureza dos investimentos) e as garantias dos promotores o montante total de capitais alheios seria financiado a uma taxa de Juro de 6% mais a Euribor (0,5% -12 meses XX/02/2013). A taxa de Imposto de selo sobre os Juros seria de 4% e o Imposto Sobre a Utilização de Crédito (ISUC) de 0,6% sobre cada utilização de capital.

De acordo com as características do Projeto foi necessário estabelecer um período de carência de reembolso de capital de 18 meses, que engloba meio ano (6 meses) para a aquisição de equipamentos e construção da estrutura (Ano 0) e 1 ano (12 meses), relativo ao primeiro ano de atividade onde se prevê poucas quantidades vendidas e consequentemente um resultado líquido negativo.

No segundo ano de atividade será iniciada a fase de reembolso de capital que se estenderá por nove anos. Concluindo, prevê-se o reembolso total do capital alheio no final do décimo ano de atividade. Prevê-se igualmente o pagamento mensal de juros durante o período de carência de reembolso de capital e o reembolso mensal de capital e juros durante os nove anos de amortização do financiamento bancário.

É Importante referir que existem outras formas de financiamento, inclusivamente existe a possibilidade de adquirir alguns dos ativos através de contractos de *leasing* que poderão trazer vantagens tais como isenção de ISUC, juros mais baixos, existência de benefícios fiscais para a empresa e a possibilidade de compra ou renovação posterior.

Para visualizar o mapa de financiamento aconselha-se a consulta do APÊNDICE XIII na p. 96.

9.2 AVALIAÇÃO DO PROJETO

É consensualmente aceite que a avaliação económica de um projeto de investimento tem por base a identificação de todos os fluxos financeiros (*cash flows*) gerados pelo projeto durante o seu ciclo de vida.

Apesar disso, verifica-se uma controvérsia persistente na literatura financeira relativamente à forma como o ciclo de vida do projeto deve ser definido e analisado.

Segundo Brealey e Myers (2003), o ciclo de vida do projeto pode ser tão difícil de prever como os respetivos *cash flows* e está diretamente relacionado com a sua performance. No entanto, para outros autores como Milles e Ezzell (1980) o pressuposto crítico da avaliação do projeto não é a duração do seu ciclo de vida, mas sim a política de financiamento seguida pela empresa.

Tendo em conta estas diferentes abordagens, o montante do investimento, a vida útil de todos os ativos, a política de financiamento, as previsões de resultados gerados e ainda o facto de não existirem obrigações do tesouro Português com maturidade superior a 10 anos, estabeleceu-se um ciclo de vida para o presente projeto de 10 anos. Isto não implica, naturalmente, um abandono do projeto ao fim do 10º ano de atividade.

É importante também aqui explicar a importância de se utilizar estas obrigações do Tesouro na avaliação do projeto. Segundo Brealey e Myers (2003), as cotações de ativos financeiros são vulgarmente utilizadas como guia para o risco do crédito. Esta utilização é explicada pela relação entre a rendibilidade e o risco associado às diferentes alternativas de investimento. Habitualmente, a dívida pública apresenta custos de aquisição superiores e rendibilidades inferiores às da dívida privada pois envolve um risco menor. A diferença entre esta rendibilidade a risco superior corresponde ao prémio de risco do investidor.

Os pressupostos assumidos na análise do presente projeto são os seguintes:

- A taxa de inflação considerada foi de 1%, de acordo com as previsões do Banco de Portugal para a economia Portuguesa; (*vide* Boletim Económico – Primavera 2013: Projeções para a economia portuguesa 2013-2014)
- A taxa de juro sem risco considerada foi a de uma Obrigação do Estado Português a 10 anos (5,94% - www.bloomberg.com/quote/GSPT10YR:IND no dia 8 de Março de 2013);
- O prémio de risco do mercado Português (*Equity Rate Premium*) é de 10,68% (<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/> no dia 8 de Março de 2013).
- O *Beta Unlevered* é de 0.63, correspondendo ao *beta* Europeu para o setor de serviços de saúde (<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/> no dia 8 de Março de 2013);
- As taxas de impostos e contribuições para a Segurança Social, estão de acordo com a legislação em vigor;

- As taxas de depreciação e amortização dos ativos fixos considerados correspondem às taxas máximas previstas no Decreto Regulamentar n.º 25/2009 de 14 de Setembro.
- Os prazos médios de pagamento e recebimento estão de acordo com os praticados no sector em que o projeto se insere (Respostas Sociais).

Para se poder fazer a análise económica, financeira e de sensibilidade do projeto, torna-se importante, numa primeira fase, a análise de alguns dos mapas financeiros desenvolvidos. Deste modo, será feita uma abordagem ao mapa de Pressupostos, de Investimentos, das Vendas, dos Gastos, do Fundo de Maneio, dos Resultados Líquidos, dos *Cash-Flows*, do Plano Financeiro e do Balanço Previsional.

A análise e apresentação destes elementos encontram-se em APÊNDICE XIV na p. 100.

INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO PROJETO

A análise da viabilidade económica deste projeto foi elaborada através da abordagem do seguinte conjunto de indicadores de avaliação:

- Valor Atual Líquido (VAL);
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR);
- Período de Recuperação do Investimento (*PAYBACK Period*);

Convém realçar que esta análise foi feita a preços correntes, o que significa que a componente inflação se encontra refletida nos preços das diversas rubricas orçamentais consideradas.

Antes da análise de todos os indicadores na perspetiva do projeto, importa explicar que foi considerado o método dos fluxos de caixa descontados. Este método consiste em estimar os fluxos de caixa futuros da empresa e atualizá-los ao valor presente através de uma taxa de desconto correspondente ao custo médio ponderado do capital (ou WACC – *Weighted Average Cost of Capital*). Por outras palavras, pretende-se exprimir o valor da empresa como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês *Free Cash Flow to Firm*).

De referir ainda que a taxa de desconto (WACC) traduz custo de oportunidade do investimento sendo calculado através da média ponderada da remuneração do capital alheio utilizado e da remuneração dos capitais próprios mobilizados.

Foi também utilizado o método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquidos do acionista (FCFE – do inglês *Free Cash-flow to Equity*) com o objetivo de avaliar diretamente o património líquido da empresa.

Não foi assumida nenhuma taxa de crescimento para os *cash-flows* na perpetuidade dado que se prevê uma estabilização dos mesmos a partir do 10º ano de atividade como consequência do fim do ciclo de financiamento (amortização de capital) e das limitações de capacidade instalada do projeto. Por outras palavras, não se prevê que o projeto cresça a partir do fim do 10º ano a não ser que fosse projetado um aumento de escala.

ANÁLISE DO RESULTADO DO VAL NA PERSPECTIVA DO PROJECTO

Explicados estes conceitos importa apresentar o Valor Atual Líquido do projeto, que é de 62.154,00€. Como este valor é maior que zero estamos perante um Projeto economicamente viável, uma vez que um VAL positivo permite não só cobrir o investimento inicial e remunerar os capitais utilizados mas ainda gerar um excedente financeiro (*vide* figura 10: mapa de avaliação do projeto).

ANÁLISE DA TIR NA PERSPECTIVA DO PROJETO

Na perspetiva do projeto, ou seja, sem ter em conta os custos associados ao financiamento, a taxa de rendibilidade do projeto é de 8,89%. Esta TIR é explicada não só pelo grande investimento inicial realizado mas também pelos reduzidos investimentos em fundo de maneo e reinvestimentos em ativos fixos. Além destes fatores, os crescentes resultados operacionais numa primeira fase do projeto e a sua estabilização futura vão também influenciar esta Taxa (*vide* Figura 10: Mapa de avaliação do Projeto)

ANÁLISE DO *PAYBACK PERIOD* NA PERSPECTIVA DO PROJECTO

Segundo Brealey e Myers (2003), o *payback period* do projeto resulta da contagem do número de anos necessários para que os *cash-flows* previstos acumulados igualem o investimento inicial.

Na perspectiva do projeto, o tempo de recuperação do capital investido é de 9 anos (*vide* Figura 10: Mapa de avaliação do Projeto). Este longo período é explicado pelo elevado montante necessário ao investimento inicial e pelos reduzidos resultados operacionais nos primeiros períodos de atividade.

Figura 10: Mapa de avaliação do Projeto

Avaliação do Projeto											
Na perspectiva do Projecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-733.156	-14.029	90.707	136.692	139.279	137.653	146.299	148.208	144.905	150.633	144.878
WACC	6,27%	5,30%	5,59%	6,43%	7,30%	8,16%	9,12%	10,13%	11,18%	12,25%	13,29%
Factor de actualização	1	1,053	1,112	1,183	1,270	1,373	1,499	1,650	1,835	2,060	2,333
Fluxos actualizados	-733.156	-13.323	81.582	115.509	109.692	100.228	97.625	89.802	78.970	73.135	62.090
	-733.156	-746.479	-664.897	-549.388	-439.696	-339.468	-241.843	-152.040	-73.071	65	62.154
Valor Actual Líquido (VAL)	62.154										
	0%	#NUM!	-66%	-36%	-20%	-10%	-3%	1%	5%	7%	9%
Taxa Interna de Rentabilidade	8,89%										
Pay Back period	9 Anos										

Fonte: Autor

ANÁLISE DOS INDICADORES NA PERSPECTIVA DO INVESTIDOR

Foi também realizada uma análise dos indicadores financeiros na perspectiva do investidor, utilizando o método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquidos do acionista (FCFE – do inglês *Free Cash-flow to Equity*) com o objetivo de avaliar diretamente o património líquido da empresa presente no APÊNDICE XV na p. 106.

ANALISE DOS RESTANTES INDICADORES DO NEGÓCIO

A análise financeira terá em conta três componentes importantes do projeto: o financiamento, o investimento e a exploração. Para tal, serão analisados um conjunto de rácios e indicadores financeiros dando ênfase aos que estão diretamente relacionados com a situação financeira, o equilíbrio financeiro, a *performance*, a rentabilidade e o risco.

Para visualizar os restantes indicadores do negócio bem como a sua análise, recomenda-se a consulta do APÊNDICE XVI na p. 108.

CONCLUSÃO E RESUMO DO CAPÍTULO

A estrutura de capitais da empresa no ano 0 (ano de investimento) será composta por 20% de capitais próprios e 80% de capitais alheios.

Quanto aos capitais alheios, o seu valor será de 806.471,00€. Este montante será aplicado na construção da estrutura e na aquisição de equipamentos. Foi contabilizada uma margem de 10% sobre o valor total do investimento que, segundo os valores apurados no decorrer da orçamentação, é de 733.156,00€

Dadas as condições atuais de Liquidez do sistema financeiro Português, o acesso ao crédito encontra-se mais difícil e por isso verifica-se no mercado uma maior exigência quanto à rentabilidade dos projetos de investimento e quanto às garantias apresentadas pelos promotores. Dadas estas condições, as características deste projeto (duração, setor de atividade, volume de financiamento, etc.) e as garantias dos promotores, o montante total de capitais alheios seria financiado pela banca a um *spread* de 6% sobre a Euribor a 12 meses (0,544% - <http://www.euribor-rates.eu/> no dia 2 de Abril de 2013).

O Valor Atual Líquido do projeto é de 62.154,00€. Dado que este valor é maior que zero estamos perante um projeto economicamente viável, uma vez que o VAL positivo permite cobrir o investimento inicial, bem como a remuneração que se obteria em investimento alternativo de risco equivalente e gerar ainda um excedente financeiro.

Na perspetiva do projeto, a Taxa Interna de Rentabilidade é de 8,89%. Dado que a TIR é maior que a taxa de rentabilidade de um investimento alternativo de risco equivalente, estamos perante um projeto economicamente rentável. O tempo de recuperação do capital investido é de 9 anos, considerado razoável para o tipo de negócio em estudo.

Foi também realizada uma análise dos indicadores financeiros na perspetiva do investidor utilizando o método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista. Os resultados obtidos foram os seguintes: o VAL do projeto na perspetiva do investidor é de 9.448,00€; a TIR é de 21,92%; e o período de recuperação é de 10 anos, como consequência do período de carência inicial de amortização de capital.

Concluindo, segundo a avaliação do projeto este é económica e financeiramente viável mesmo tendo em conta a existência, no mercado, de uma maior exigência quanto à rentabilidade dos projetos de investimento. No entanto, dadas as condições atuais de liquidez da economia Portuguesa, verifica-se uma grande dificuldade de acesso a capitais alheios que poderá condicionar a concretização prática do projeto apresentado.

CONCLUSÃO GERAL DO PLANO

Na última década verificou-se um aumento da preocupação relativamente ao fenómeno do envelhecimento da população mundial, dado que este veio provocar alterações profundas em diversos contextos da sociedade. Este, assume-se como uma das tendências mais destacadas no atual panorama demográfico mundial e é causado principalmente pela diminuição da Natalidade Universal, aliada ao aumento da esperança média de vida Humana.

Este fenómeno, que já produz consequências a nível social, económico e político, terá tendência a agravar-se nas próximas décadas, o que provocará impactos ainda mais profundos em todos estes vetores.

É neste contexto, que um lar de idosos que une os conceitos tradicionais de apoio social à inovação de serviços, surge como um investimento que pode contrariar as consequências sociais resultantes deste fenómeno, vindo contribuir tanto a nível social, como a nível económico, no seu local de implementação.

Este fenómeno de envelhecimento da população e as suas consequências sociais são portanto, a base da oportunidade de criação deste novo negócio, que por sua vez assentará em pilares fundamentais como a qualidade do serviço e das instalações, bem como numa oferta alargada de atividades que potenciarão o envelhecimento ativo. Por outro lado, verifica-se igualmente a existência de algumas ameaças externas, prejudiciais para o cumprimento dos objetivos do negócio, na sua maioria resultantes da envolvente político-económica que o país atravessa.

Da análise efetuada ao sector das Respostas Sociais em Portugal, conclui-se que é manifesto o crescimento do número de equipamentos sociais de entidades não lucrativas e lucrativas e que apesar deste sector de prestação de serviços, ter já amadurecido ao longo da última década, continua a ser alvo de uma forte aposta de investimento, tanto a nível público, como privado devido principalmente ao facto de este crescimento do número de equipamentos (oferta) não conseguir acompanhar as necessidades reais, resultantes da evolução da realidade demográfica Nacional (procura). Ou seja, verifica-se que a procura por parte dos idosos que precisam de apoio e acolhimento é superior à capacidade de resposta e existe uma indiscutível necessidade de aumento de capacidade neste sector a nível Nacional.

No que diz respeito ao Distrito de Lisboa, existe atualmente uma oferta alargada de Estruturas Residenciais para idosos com fins lucrativos e constata-se que todas elas apresentam o mesmo

padrão de operações, preços e oferta de serviços, verificando-se a existência de um conceito tradicional estático.

Para alterar este conceito e para assegurar a sobrevivência do negócio face à concorrência existente e a todos os condicionantes externos, foi estabelecido um conjunto de objetivos e desenvolvido um elaborado planeamento estratégico, recorrendo a uma política baseada na diferenciação a preços equilibrados. Foi também planeada uma estratégia de marketing, baseada em diversas ferramentas de comunicação e análise de clientes e processos, tais como o marketing digital e diversos métodos de gestão da performance dos serviços.

Tendo em conta estes planeamentos, as dimensões do terreno e a legislação em vigor projetou-se a edificação de uma estrutura com capacidade máxima para 35 utentes e a necessidade de contratação de 15 funcionários. Prevê-se um investimento total na construção da estrutura e na aquisição de equipamentos, no valor de 733.156,00€.

Para concretizar este investimento, será necessário um montante de financiamento no valor de 806.471,00€ (margem de 10% sobre o valor do investimento incluída) a juntar aos 200.000,00€ de capital próprio já disponível (Lote incluído).

De acordo com a avaliação financeira do projeto o Valor Atual Líquido deste é de 62.154,00€ e a sua Taxa Interna de Rendibilidade de 8,89%. O tempo de recuperação do capital investido é de 9 anos, considerado razoável para o tipo de negócio em estudo.

Foi também realizada uma análise dos indicadores financeiros na perspetiva do investidor que assumiram os seguintes resultados: um VAL de 9.448,00€, uma TIR de 21,92% e um período de recuperação de investimento de 10 anos.

É possível concluir segundo a avaliação do projeto que este é económica e financeiramente viável na sua área de influência, mesmo tendo em conta a existência, no mercado, de uma maior exigência quanto à rentabilidade dos projetos de investimento. No entanto, dadas as condições atuais de liquidez da economia Nacional, verifica-se uma grande dificuldade de acesso a capitais alheios, que poderá condicionar a concretização prática do projeto apresentado.

BIBLIOGRAFIA

American Economic Association (2013) , Journal of Economic Literature (JEL) Classification System. http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php.

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

Ansoff, H.I. (1957), Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, Set/Oct, vol.35 n. 5, 113-124.

Armstrong, J. e Reibstein, D. (1985), Evidence on the value of strategic planning in marketing: how much planning should a marketing planner plan? *Strategic Marketing and Management*, 73-87.

Associação Nacional de Jovens Empresários (2011) Guia Prático: Como criar um Lar de Idosos, http://www.jovemproempendedor.com/media/guia_pratico_lar_idosos_web.pdf

Banco de Portugal (2012), Boletim Económico – Primavera 2013: Projeções para a economia portuguesa 2013-2014. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos, <http://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/combp20130326.aspx>

Banco de Portugal (2012) Análise Sectorial das Sociedades não Financeiras em Portugal 2010/2011. Estudos da Central de Balanços do Banco de Portugal, <http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Paginas/EstudosdaCentraldeBalancos.aspx>

Brealey, R. e Myers, S. (2003), *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill.

Brinckmann, J.;Grichnik,D. e Kapsa,D (2010), Should entrepreneurs plan or just storm the castle?: A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 25, 24–40.

Comissão Europeia (2001) Uma Europa Sustentável para um Mundo Melhor, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:PT:PDF>

Cravo, D.; Grenha, C.; Baptista, L. e Pontes, S. (2009), *Sistema de Normalização Contabilística (SNC) Comentado*. Alfragide: Texto Editores, Lda.

Damodaran, A. (2013), Betas By Sector, <http://w4.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Damodaran, A. (2013), Risk Premiums for Other Markets, <http://w4.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Vol. 70, n.1, 35-36.

Drucker, P. (1986) , *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton.

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

Hay, M. (1988), *How to write a Business Plan. Working paper*, London Business School

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (2012), *Conta da Segurança Social 2011, Parte II*, http://www4.seg-social.pt/noticias/-/asset_publisher/9N8j/content/conta-da-seguranca-social-2011

Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (2011), *Conta da Segurança Social 2010, Parte II*, http://www2.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=35213&m=PDF

Instituto Nacional de Estatística (2007), *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev.3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P, http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf

Instituto Nacional de Estatística (2012). *Censos 2011: Resultados Definitivos*, http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos2011_apresentacao

Instituto dos Registos e Notariado (2013) *Portal Estatístico de Informação Empresarial*, <http://www.estatisticasempresariais.mj.pt/Paginas/estatisticas.aspx>

Kotler, P. e Keller, K. (2006), *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education.

Levin, J. e Fox, J. (1997), *Elementary statistics in social research*. New York: Longman.

Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. e Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

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

Metelo, C., Mateus, E., Gonçalves, J., Nogueira, J., Guterres, M. e Nicola, R (2010), *O papel da rede de serviços e equipamentos sociais*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento do ISS.IP

Miles, J. e Ezzell, R. (1980) *The Weighted Average Cost of Capital, Perfect Capital Markets, and Project Life: A Clarification*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 15, 719–730.

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2013), *Elementos Quantitativos do Gabinete de Estratégia e Planeamento*, http://www.cartasocial.pt/elementos_quantitativos.php?img=0

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2009), *Gabinete de Estratégia e Planeamento. Carta Social: A dependência: o apoio informal, a rede de serviços e*

equipamentos e os cuidados continuados integrados,
http://www.cartasocial.pt/pdf/estudo_dependencia.pdf

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2012), Gabinete de Estratégia e Planeamento. Folha Informativa de Maio de 2012: Mais Informação sobre a Rede de Serviços e Equipamentos, http://www.cartasocial.pt/folha_informativa.php

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2011), Gabinete de Estratégia e Planeamento. Carta Social: Rede de serviços e equipamentos 2010, <http://www.cartasocial.pt/relatorios.php>

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2010), Gabinete de Estratégia e Planeamento. Carta Social: Rede de serviços e equipamentos 2009, <http://www.cartasocial.pt/relatorios.php>

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2009), Gabinete de Estratégia e Planeamento. Carta Social: Rede de serviços e equipamentos 2008, <http://www.cartasocial.pt/relatorios.php>

Ministério da Economia e do Emprego (2012), Gabinete de Estratégia e Planeamento, Boletim do Trabalho e do Emprego nº6 de 2012, http://bte.gee.min-economia.pt/bte_consulta_n_anteriores.php

Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (2010). Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais: Lares de Idosos, http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/rtes_lares_idosos

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

Mintzberg, H. and Quinn, J. (1991) *The strategy process: Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Organização das Nações Unidas (2002). World Population Ageing: 1950-2050, <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/>

Organização das Nações Unidas (2007). World Population Ageing: 1950-2050, http://www.un.org/esa/population/publications/WPA2007/Full_text.pdf

Organização das Nações Unidas (2011), Department of Economic and Social Affairs, Population Division: World Mortality Report: 2011, <http://www.un.org/esa/population/publications/worldmortalityreport2011/World%20Mortality%20Report%202011.pdf>

Organização das Nações Unidas (2011):, Department of Economic and Social Affairs, Population Division :World Population Prospects: The 2010 Revision, <http://esa.un.org/wpp/>

Oxford Institute of Population Ageing (2012). Understanding Demographic Change. <http://www.ageing.ox.ac.uk/node/360>

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*. New York: Free Press.

Prahalad, C. e Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June, vol. 90, n. 3, 79-91.

Price Waterhouse Coopers (2012), Resumo dos aspetos essenciais do orçamento de Estado para 2013, http://www.pwc.pt/pt/pwcinformisco/orcamento-estado/2013/analise_proposta.jhtml

Price Waterhouse Coopers (2012), Guia Fiscal para 2013. <http://www.pwc.pt/pt/guia-fiscal/2013/irs/index.jhtml>

Sahlman, W. (1997), How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, Jul/Ago, 98-108.

Sahlman, W. e D'Arbeloff, D. (1996), Some Thoughts on Business Plans. *Harvard Business Review*, Nov, vol. 14, 1-30.

Sanderson, W. e Scherbov, S.,(2008) Rethinking Age and Aging, *Population Bulletin*, vol.36, nº 4.

Tidd, J. e Bessant, J. (2009), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

World Health Organization (2002) Active Ageing: A Policy Framework, http://www.who.int/ageing/publications/active_ageing/en/index.html

World Economic Forum (2012). Global Population Ageing: Peril or Promise? <http://www.weforum.org/reports/global-population-ageing-peril-or-promise>

APÊNDICES

APÊNDICE I: ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Na tabela que segue é possível visualizar o número de entidades pertencentes ao Distrito de Lisboa analisadas por conceito e segmento.

Conceito		Segmento	Nº de Entidades Analisadas
Residências de idosos	Fins Lucrativos	Entidade Lucrativa	2
Lares de idosos	Fins Lucrativos	Entidade Lucrativa	30
	Fins Não Lucrativos	ASS	10
		SCML	2
		IOR	1
		CSP	1
	Outras	2	

Fonte: Autor

De modo a enquadrar geograficamente a área de influência do local do projeto foram identificadas as freguesias limítrofes e próximas à freguesia de Camarate.

CONCELHO	LOURES	LISBOA	ODIVELAS
F R E G U E S I A	Camarate Frielas Apelação Unhos Sacavém Prior Velho Portela Moscavide Bobadela São João da Talha Santo António dos Cavaleiros	Ameixoeira Lumiar Charneca Santa Maria dos Olivais Parque da Nações	Povoa de Santo Adrião Olival basto

Fonte: Autor com base no Google Maps

As estruturas residenciais analisadas pertencentes ao concelho de Loures existentes na área de influência do projeto encontram-se descritas na tabela que se segue.

Concelho de Loures										
Freguesia	Tipo de Entidade	Equipamento	Preço-NºUte./Quarto			Cap.	Ute.	Tipo/idade das Instalações	Lista de Espera	Contacto
			1	2	3					
Camarate	ASS	Casa de Repouso dos Motoristas de Portugal e Profissões Afins								219 471 010/219480385
	ASS	Associação Vida Cristã Filadélfia								219488960/219488969
	ASS	Liga dos Amigos do Hospital de Santa Maria								
Frielas		Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia								
Apelação	ASS	Casa de Santa Tecla	70% a 80% da Pensão							21-9487370/21-9487379
Unhos		Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia								
Sacavém	Outras (Fundação)	Centro Social Nossa Senhora das Graças		1.000 €		40	40	Vivenda		21-9413906 / 219427988
Prior Velho	ASS	Lar de santa Ana	Não tem Vaga			16	16			219 413 414 / 219 413 414
Portela		Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia								
Moscavide		Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia								
Bobadela		Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia								
São João da Talha		Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia								
Santo António dos Cavaleiros		Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia								

Fonte: Autor com base no contacto feito a estas instituições

PLANO DE NEGÓCIO DE UM LAR DE IDOSOS

Os dados apurados através da análise das estruturas residenciais pertencentes ao concelho de Lisboa e Odivelas existentes na área de influência do projeto foram os seguintes:

Concelho de Lisboa										
Freguesia	Tipo de Entidade	Equipamento	Preço-NºUte./Quarto			Cap.	Ute.	Tipo/idade das Instalações	Lista de Espera	contacto
			1	2	3					
Ameixoeira	Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia									
Lumiar	ASS	Casa de Santa Joana Princesa de Portugal	900 €	800 €		18	18	Prédio/30	longa	217 586 746/213 973 013
	SCML	Centro Comunitário de Telheiras								21-7572736 / 21-7573495
	ASS	Casa de Repouso Alexandre Ferreira	-	70% a 80% da Pensão						
Charneca	ASS	Lar Sagrada Família								217 594 218 / 213 973 013
Santa Maria dos Olivais	Entidade Lucrativa	Joferma - Casa de Repouso, Saúde e Bem Estar		1.250 €	1.200 €	22	20	Vivenda/20		218 549 150/218 513 060
	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso das Olarias			1.550 €	24	23	Vivenda		218 515 421/218 515 421
Parque da Nações	Entidade Lucrativa	Casa dos Mestres	1.905 €	1.805 €		23	20	Prédio/4anos		218 982 060 / 218 982 069
	Entidade Lucrativa	Montepio P. das Nações - Residências Assistadas	2.575 €	1.735 €						

Concelho de Odivelas										
Freguesia	Tipo de Entidade	Equipamento	Preço			Cap.	Ute.	Tipo/idade das Instalações		contacto
Adrião	Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia									
Olival basto	Não existem Estruturas Residenciais para Idosos nesta Freguesia									

Fonte: Autor com base no contacto feito a estas instituições

Os dados relativos à análise de outras estruturas residenciais pertencentes ao distrito de Lisboa fora da área de influência do projeto encontram-se na tabela que se segue.

Distrito de Lisboa												
Concelho	Freguesia	Tipo de Entidade	Equipamento	Preço			Cap.	Ute.	Tipo/idade das Instalações	Lista de Espera	contacto	
				1	2	3						
Lisboa	São Sebastião da Pedreira	Entidade Lucrativa	Lar Maria de Lurdes	1.650 €	1.650 €	-	38	37	Prédio		213 864485 / 213813629	
Lisboa	Santa Justa	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso Embaixador	1.640 €	-	-	24	24	Prédio			
Lisboa	São João de Brito	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso Jardim da Maria Alice	1.900 €	1.500 €	-	30	28	Vivenda/4anos		218 446 293 / 218 403 206	
Lisboa	São Jorge de Arroios	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso Santa Sofia	1.580 €	-	-	33	33	Prédio		213 529 212 / 213 529 212	
Lisboa	Ajuda	Entidade Lucrativa	A Casa Azul	1.900 €	1.650 €	-	39	39			213 658 290 / 213 618 555	
Lisboa	Alto do Pina	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso da Alameda	-	1.465 €	1.395 €	44	43			218 493 314 / 218 486 983	
Lisboa	Nossa Senhora de Fátima	Entidade Lucrativa	Lar dos Pastorinhos	-	1.600 €	-	27	24			217 941 647 / 217 932 146	
Lisboa	Santa Maria de Belem	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso do Alto do Duque	1.900 €	1.650 €	-	37	32	Vivenda		21-3014142 / 21-4112587	
Lisboa	Santa Maria de Belem	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso Poiso Nossa Sr.ª de Fátima	1.650 €	1.550 €	1.450 €	27	27	Vivenda		213013082 / 213018539	
Lisboa	São Francisco de Xavier	Entidade Lucrativa	Casa do Restelo	1.500 €	1.300 €	-	25	20	Vivenda		213 041 330 / 213 016 761	
Lisboa	Alcantara	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso do Largo do Cálvario	-	1.000 €	1.000 €	30	28				
Lisboa	São Jorge de Arroios	Entidade Lucrativa	Lar do Céu	1.700 €	-	1.300 €	20	19			21 314 15 24 /	
Loures	Loures	Entidade Lucrativa	Casa do Barro	1.500 €	1.250 €	1.250 €	40	38			219 834 560 /	
Loures	Loures	Entidade Lucrativa	Casa de Saúde e Repouso de Montemor	-	1.150 €	-	36	36			21-9809580 / 21-9809589	
Loures	Loures	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso Fonte Santa	-	1.250 €	1.000 €	34	34	vivenda		219 838 360 / 219 838 390	
Loures	Lousa	Entidade Lucrativa	Lar Encosta da Saúde	1.500 €	1.000 €	1.000 €	39	34	vivenda		219 855 204 / 219 757 668	
Loures	Santo Julião do Tojal	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso São Julião do Tojal	1.300 €	1.100 €	-	55	55			21-9747706 / 21-9748552	
Odivelas	Pontinha	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso Rio Tejo	-	1.000 €	1.000 €	28	22	Vivenda/12anos		21-479 31 96	
Odivelas	Ramada	Entidade Lucrativa	Arca Residência dos Avózinhos	-	950 €	950 €	30	30			219 333 421 / 219 333 420	
Odivelas	Canegas	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso São Romão	1.100 €	1.000 €	-	28	27			219 801 400	
Amadora	Reboleira	Entidade Lucrativa	Sócio Lar	1.800 €	1.450 €	-	23	21	Vivenda		21-4922998 / 214989289	
Amadora	Casal de São Brás	Entidade Lucrativa	Lar casal de São Brás	1.000 €	1.000 €	-	31	27			21-4922998 / 214989289	
Amadora	Reboleira	Entidade Lucrativa	Sócio Lar	-	-	-	23	23			214 968 689 / 214 968 689	
Oeiras	Algés	Entidade Lucrativa	Casa de Repouso da Marginal Central de Algés	1.800 €	1.400 €	-	50	49	Prédio/30anos		214113901 / 214112587	
Oeiras	Linda a Velha	Entidade Lucrativa	Lar a Idade de Ouro	1.750 €	1.200 €	1.100 €	33	31			21-4190442 / 21-4197624	
Cascais	Estoril	Entidade Lucrativa	Universal - Casa de Repouso	1.650 €	1.560 €	-	40	38	Vivenda/10anos		214643350 / 214643350	
Lisboa	Alcântara	ASS	Lar da Boa-Hora	750 €	700 €	-					213 622 724	
Lisboa	Nossa Senhora de Fátima	ASS	Associação de Serviço Social- ASAS	1.580 €	1.020 €	-	60	60	Prédio/30anos	longa	21-7970548 / 21-7970963	
Cascais	Cascais	SCM	Casa de Repouso de Cascais	Condições só por entrevista							longa	21-4827400 / 21-4827409
Lisboa	Campolide	CSP	CSP de São Vicente de Paulo	Condições só por entrevista							longa	213 714 700 / 213 714 711
Lisboa	Campo Grande	IOR	Venerável ordem terceira de São Francisco	1.550 €			50	50		longa	217 591 430 / 217 591 490	
Lisboa	Aivalde	OutrasCooperativa	Clube Residencial São Miguel	2.700 €	1.840 €		51	48			21-7996000 / 21-7963342	

Conceito de Residenciais para Idosos											
Cascais	Parade	Entidade Lucrativa	Domus Vida - Residências Assistadas	2.950 €			35		Vivenda		

Fonte: Autor com base no contacto feito a estas instituições

Os resultados obtidos através da análise estatística aos dados recolhidos através do contacto feito a todas as estruturas residenciais analisadas foram os seguintes:

As variáveis seguem uma distribuição normal com média e desvio padrão conhecidos.

Os valores médios para o preço de um quarto individual, duplo e triplo bem como para a capacidade, a taxa de ocupação e o número de vagas foram respetivamente: 1.601,00€; 1.303,00€; 1.145,00€; 33 utentes; 32 utentes e 1,76 vagas.

Média					
1.601 €	1.303 €	1.145 €	33	32	1,76
Preço Quarto Indiv.	Preço Quarto Duplo	Preço Quarto Triplo	Capacidade	Ocupação	Vagas

Os desvios padrões associados às mesmas variáveis foram os seguintes, pela mesma ordem:

σ					
256,90	252,33	187,00	8,44	8,85	1,79

Foi utilizado um valor crítico de 1,645 que corresponde a um intervalo de confiança de 90%.

Grau de Confiança	α	Valor Critico Z $\alpha/2$
90,00%	0,1	1,645
95,00%	0,05	1,96
99,00%	0,01	2,575

O tamanho da amostra de estruturas (n) analisada para cada variável foi de 20 para o quarto individual; 27 para o quarto duplo; 20 para o quarto triplo e 30 para a ocupação, capacidade e número médio de vagas.

O erro amostral considerado foi de 75€ para o preço das três tipologias de quartos, 2,5 utentes para a capacidade média e para a ocupação média e de 1 utente para o número médio de vagas

Tamanho da Amostra	20	Quarto Individual	Erro Amostral	
	27	Quarto Duplo	1,00	Utente
	20	Quarto Triplo	2,50	Utente
	30	Ocupação Média e Capacidade Média	75,00 €	Preço
	30	Numero Médio de Vagas		

Fonte: Autor com base em Levin, Jack; Elementary Statistics in Social Reserch.

APÊNDICE II: ANÁLISE EXTERNA E INTERNA EM DETALHE

ANÁLISE EXTERNA

No diz respeito à análise externa no âmbito da análise SWOT, foram identificadas as principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do novo negócio.

OPORTUNIDADES

- *O Fenómeno de Envelhecimento Demográfico* – A oportunidade de investimento neste setor resulta maioritariamente do aumento crescente e acentuado do número de pessoas idosas na sociedade que conduz a um aumento da procura de serviços de geriatria. Este aumento constante tem resultados sociais graves, como a solidão entre os mais idosos, o que cria a oportunidade de criar serviços que contrariem estas consequências e potenciem o envelhecimento ativo. (2.1 identificação da oportunidade de negócio).

AMEAÇAS

- *Volatilidade do contexto político e económico* - A atualidade é caracterizada por alguma volatilidade do contexto político e económico o que pode condicionar de certa forma os investimentos (*vide* 3.5 possíveis tendências num futuro próximo)

- *Valor médio das Pensões* - Verifica-se que apesar do aumento das pensões ocorrido na última década ser bastante significativo (44,2% entre 2002 e 2011) a maioria dos pensionistas (63,0% - 1.170.132 Milhões) encontra-se no escalão de pensões com valores compreendidos entre 253,99€ e 419,21€ (*vide* 3.3 análise dos clientes e da procura)

- *Estagnação do valor das pensões e Aumento dos impostos* – O aumento do valor médio das pensões foi pouco significativo nos últimos dois anos face aos aumentos registados em anos anteriores. Este aumento foi de 1% em 2010 e de 1% em 2011 o que se traduz numa estagnação do valor médio das pensões por velhice. Por outro lado, registou-se um aumento muito significativo da carga fiscal sobre as pensões, mais concretamente do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS) (*vide* 3.3 análise dos clientes e da procura).

- *Concorrência* – Este sector de atividade teve um crescimento bastante expressivo na última década. Como resultado deste crescimento existem hoje no distrito de Lisboa 326 “Estruturas Residenciais para Idosos” o que se traduz numa oferta bastante alargada do serviço “Lar de Idosos” (*vide* 4 estudo da concorrência).

-Regulamentação do Setor – O setor de Código de Atividade Empresarial (CAE) 87301 é seriamente regulamentado e burocrático, o que torna o processo de licenciamento demasiado moroso. Por outro lado, as alterações regulamentares constantes, podem provocar custos acrescidos durante a vida útil do projeto (*vide* 8.3 processo de licenciamento).

ANÁLISE INTERNA

PONTOS FORTES

- *Espaço Privado e Localização* – O facto de existir a possibilidade de utilizar um espaço próprio para implementar a estrutura, aumenta a viabilidade do projeto, dado que resulta numa redução dos custos fixos e do investimento. Este espaço é um lote de terreno privado, de 1300 m² com vista desafogada para o rio Tejo, inserido numa quinta do Século XIX. Os dois lotes (Quinta e lote que se pretende edificar), estão por sua vez inseridos numa área verde de 28 Hectares que fica a 20 minutos de automóvel do centro⁹ de Lisboa (*vide* 7.1 localização)

- *Inovação* – Esta proposta de negócio une os conceitos tradicionais de apoio social à inovação de serviços, o que resulta numa diferenciação relativamente à concorrência, maioritariamente tradicional e aumenta a viabilidade deste plano de negócios. Por outro lado, este novo serviço, “Agência de Atividades Sénior “em conjunto com o serviço “Lar de Idosos” poderá preencher de uma forma mais completas as necessidades do público-alvo comum a que se destinam.

- *Qualidade do Serviço* – Pretende-se que o serviço seja de qualidade e permita aos utentes viverem nas melhores condições de vida possíveis, característica que deveria estar inerente a qualquer serviço de geriatria, mas que infelizmente não se encontra em muitos deles.

- *Instalações* – O facto de o edifício onde se pretende desenvolver a atividade ser quase na totalidade construído de raiz, resultará numa melhor qualidade das instalações (acabamentos, Acessos horizontais e verticais, etc...) e das condições de vida dos utentes (*vide* 7.2 estrutura e layout).

- *Conceito de Negócio* – Apesar desta proposta de negócio ter como base os conceitos tradicionais de serviços de geriatria, a existência do serviço inovador independente permitirá que os utentes do Lar de Idosos possam experienciar novas atividades, viagens e a

⁹ Foi considerado como o Centro de Lisboa a Praça Marquês de Pombal

convivência com outros idosos fora da instituição de forma a potenciar o envelhecimento ativo e a melhoria das condições de saúde física e mental.

PONTOS FRACOS

- *Preço do Serviço* – Tendo em conta que cerca 63% (1.170.132 Milhões) do total de pensionistas por velhice se encontra no escalão de pensões com valores compreendidos entre 253,99€ e 419,21€, o preço do serviço “Lar de Idosos” é demasiado elevado para o poder de compra da maioria dos idosos o que restringe o público-alvo deste serviço. Por outro lado, o acesso ao serviço “Agência de Atividades Sénior” vai ser também impossível a muitos idosos pois muitos mal têm capacidade financeira para fazer face às despesas básicas diárias (*vide* 6.2 marketing mix).

- *Investimento inicial* – O investimento inicial necessário para o serviço “Lar de Idosos” é elevado, principalmente devido à edificação da estrutura residencial, que é quase na totalidade construída de raiz e responsável por 67% do total do investimento inicial.

- *Dificuldade de acesso a recursos financeiros* - Dadas as condições atuais de liquidez do sistema financeiro Português, o acesso ao crédito, encontra-se mais difícil e por isso verifica-se no mercado uma maior exigência quanto à rendibilidade dos projetos de investimento e quanto as garantias apresentadas pelos promotores (*vide* 9.1 financiamento).

Através da análise efetuada ao negócio e a sua envolvente verifica-se a existência de alguns fatores úteis para alcançar os objetivos, tanto a nível interno como a nível externo. O fenómeno de envelhecimento da população e as suas consequências sociais, são a base da oportunidade de criação deste novo negócio, que por sua vez assentará em pilares fundamentais, como a qualidade do serviço e das instalações, bem como num conceito de negócio inovador.

Por outro lado, verifica-se igualmente a existência de alguns pontos fracos internos e ameaças externas, prejudiciais para o cumprimento dos objetivos do negócio, na sua maioria resultantes da envolvente político-económica que o país atravessa.

APÊNDICE III: ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- *A Qualidade dos Serviços* – Este é talvez o fator mais importante neste setor e determinante na escolha de um Lar de Idosos. Pretende-se por isso prestar um conjunto de serviços de elevada qualidade, focado nas necessidades dos clientes que permita aos utentes viverem nas melhores condições de vida possíveis, característica que deveria estar inerente a qualquer serviço de geriatria, mas que infelizmente não se encontra em muitos deles.
- *Oferta alargada de Atividades* – Um dos principais problemas no setor das respostas sociais para idosos com alojamento em Portugal é a falta de atividades que potenciem o envelhecimento ativo. O serviço inovador “Agência de Atividades Sénior” que se pretende criar em conjunto com a Estrutura residencial vem dar resposta a este problema e permite a criação de um modelo de negócio inovador, dirigido a toda a população idosa (*vide 2.2 explicação do conceito de negócio*).
- *O preço* - Tendo em conta que cerca 63% (1.170.132 Milhões) do total de pensionistas por velhice em Portugal, se encontra no escalão de pensões com valores compreendidos entre 253,99€ e 419,21€, o preço dos serviços é também um fator relevante neste setor (*vide 3.3 análise dos clientes e da procura*). Pretende-se por isso praticar preços abaixo dos preços médios praticados pelos concorrentes que permitam atingir os objetivos propostos e manter um equilíbrio financeiro (*Vide 4 estudo da concorrência*).
- *Os Recursos Humanos* – Ter recursos humanos de qualidade é um fator crítico na prestação de serviços, que tem repercussões diretas no quotidiano e na saúde dos utentes de uma Estrutura residencial para idosos. É portanto de extrema importância contratar profissionais qualificados e motivados que conseguiram prestar um serviço de qualidade onde a vertente humana esteja bem presente (*vide 7.7 recursos humanos*).

APÊNDICE IV: ANÁLISE DAS FASES DE SELEÇÃO DO PREÇO DO SERVIÇO

1ªFASE – SELEÇÃO DE OBJETIVOS

Dos objetivos mencionados por Kotler e Keller (2006) pretende-se atingir dois deles: Sobrevivência do negócio - Quando o negócio é assolado por uma concorrência intensa e existe falta de notoriedade da marca, que é o caso, o principal objetivo é sobreviver. Para isso é necessário que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, para que se cumpra este objetivo, no entanto, trata-se de um objetivo de curto prazo.

Maximizar o Lucro – A longo prazo e quando a marca tiver mais notoriedade é necessário estabelecer preços de modo a maximizar o lucro e o retorno sobre o investimento (ROI).

2ª FASE - DETERMINAÇÃO DA PROCURA

O preço tem um impacto muito significativo na procura dos serviços, portanto, cada valor de preço provocará um resultado diferente nos objetivos de lucro da empresa.

É importante perceber a sensibilidade ao preço dos clientes de cada setor de modo a perceber como este pode afetar a procura.

No setor das respostas sociais para idosos com alojamento a sensibilidade ao preço é elevada dado que muitos idosos têm baixos níveis de rendimentos, o que faz com o preço seja um fator decisório importante na escolha do Lar e o que explica as longas listas de espera para Estruturas Residenciais para idosos sem fins lucrativos.

É importante referir também que o preço deve ser ajustado de acordo com a procura desejada a longo prazo de modo a atingir um equilíbrio entre estas duas variáveis.

3ª ETAPA - ESTIMATIVA DE CUSTOS

O preço a cobrar pelos serviços tem que cobrir os custos de atividade e gerar um retorno justo pelo esforço e risco associados ao novo negócio.

Para determinar um preço com inteligência é necessário saber como variam os custos para determinados níveis de taxa de ocupação da Estrutura Residencial.

É possível também neste caso determinar um custo padrão unitário para cada idoso de modo a estabelecer o preço mais adequado para o cumprimento dos objetivos de lucros.

Quanto aos gastos em FSE apenas 10% são fixos sendo os restantes 90% variáveis de acordo com a taxa de utilização da estrutura.

Quanto aos gastos com pessoal apenas 40% do gasto total em remunerações é fixo, sendo os restantes 60% gastos variáveis relativos aos ajudantes de ação direta. O número destes funcionários varia de acordo com a taxa média de utilização da estrutura.

Tendo em conta os gastos em fornecimentos e serviços externos e os gastos com pessoal fixos e variáveis e supondo uma taxa de utilização da estrutura de 95% (33 utentes) o custo unitário por utente excluindo impostos, depreciações/amortizações e gastos com financiamento é de 785,00€.

4ª ETAPA - ANÁLISE DE PREÇOS CUSTOS E OFERTAS DOS CONCORRENTES

O conhecimento dos preços da concorrência é muito importante para estabelecer o preço do novo negócio.

O preço médio apurado pelo estudo da amostra, equivalente a (20%) do total da população de Estruturas Residenciais para Idosos com fins lucrativos do distrito de Lisboa foi de 1600€ para um quarto individual e de 1300€ para um quarto duplo (*vide* 4 ESTUDO DA CONCORRÊNCIA).

5ª ETAPA - SELEÇÃO DE UM MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DE PREÇOS

Segundo Kotler e Keller (2006) sendo conhecidos os 3Cs – previsão da procura de Clientes; Custos e preço dos Concorrentes, é possível, agora selecionar um método de determinação de preços que inclua uma ou mais dessas três variáveis.

O método de determinação de preços com base no valor foi recentemente adotado por várias empresas e traduz-se numa conquista de clientes fiéis aos quais é cobrado um preço relativamente mais baixo por uma oferta de alta qualidade.

No entanto, este método não é simplesmente uma questão de estabelecer preços mais baixos, mas sim de redesenhar constantemente as operações da empresa, a fim de reduzir os custos de forma a manter um preço mais baixo do que a concorrência e com o fim de atrair clientes que dão importância à qualidade. Entenda-se concorrência como as Entidades com fins lucrativos.

6ª SELEÇÃO DO PREÇO FINAL

É agora o momento de selecionar um preço para o serviço Lar de Idosos, tendo em conta todos os fatores referidos nas etapas anteriores.

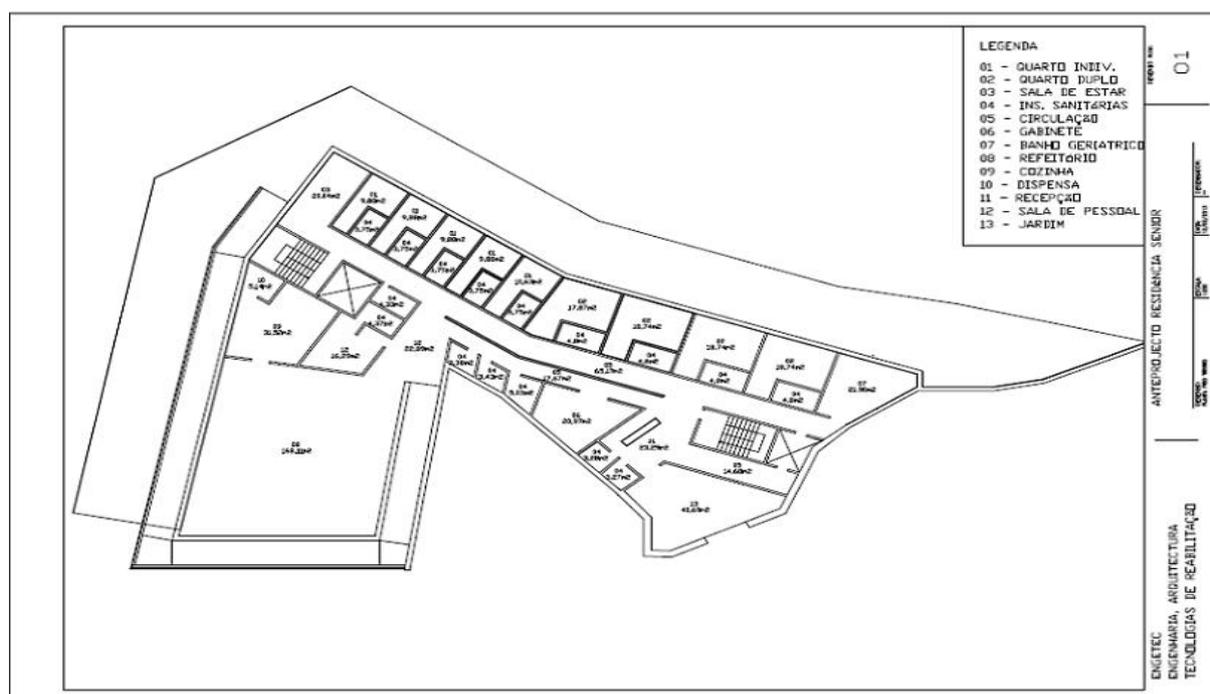
APÊNDICE V: ANÁLISE DO LAYOUT DA ESTRUTURA

O piso térreo terá uma área total de 752,91 m² e estará dividido da seguinte forma: uma receção com uma área de 23,29m² e duas casas de banho de apoio com 3,3m² de área; um gabinete de direção/técnico com 21m²; um gabinete de enfermagem com banho geriátrico com 22m²; cinco quartos individuais com uma área de 10m² e casa de banho de 3,75m²; quatro quartos duplos com uma área de 18m² e casa de banho de 4,8m²; uma sala de pessoal com vestiário de 16,29m² com uma casa de banho de 4,37m²; uma cozinha com uma área 3,50m² e dispensa com 5m²; uma sala de estar de 20m² com casa de banho de apoio de 4,37m² de área e uma sala de estar/atividades e refeitório com 168,11m².

Neste piso existirão ainda várias comunicações verticais de acesso ao 1º piso. Sendo estas as seguintes: dois elevadores e duas escadas, estando situados cada grupo das duas comunicações em cada extremidade da infraestrutura. Existirá também uma rampa de acesso exterior coberta, em caso de falha dos elevadores.

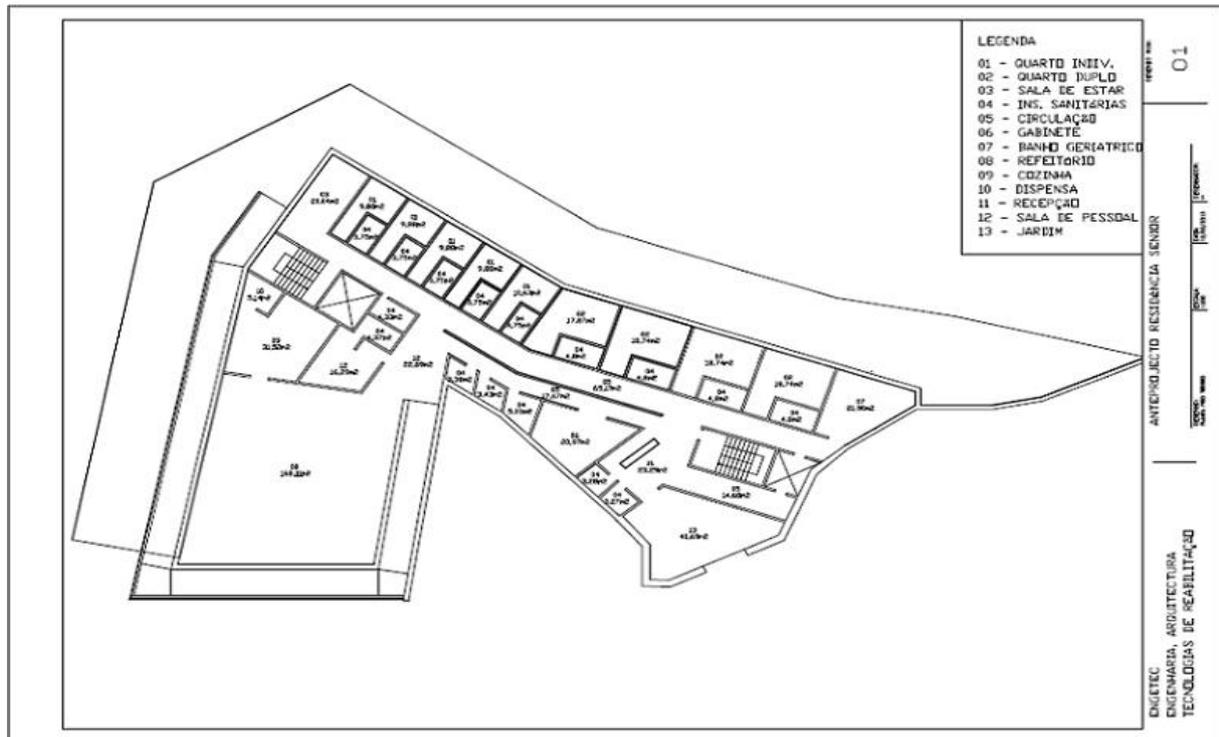
Quanto ao 1º piso este terá uma área total de 485.50m² e estará dividido da seguinte forma: oito quartos individuais com uma área de 10m² e respetivas casas de banho com uma área de 3,75m²; sete quartos duplos com uma área de 18m² e respetivas casas de banho de 4,8m² e uma sala de estar de 23,76m² com duas casas de banho de apoio de 3,28m² de área.

Anteprojeto de Arquitetura para o Piso térreo da Estrutura



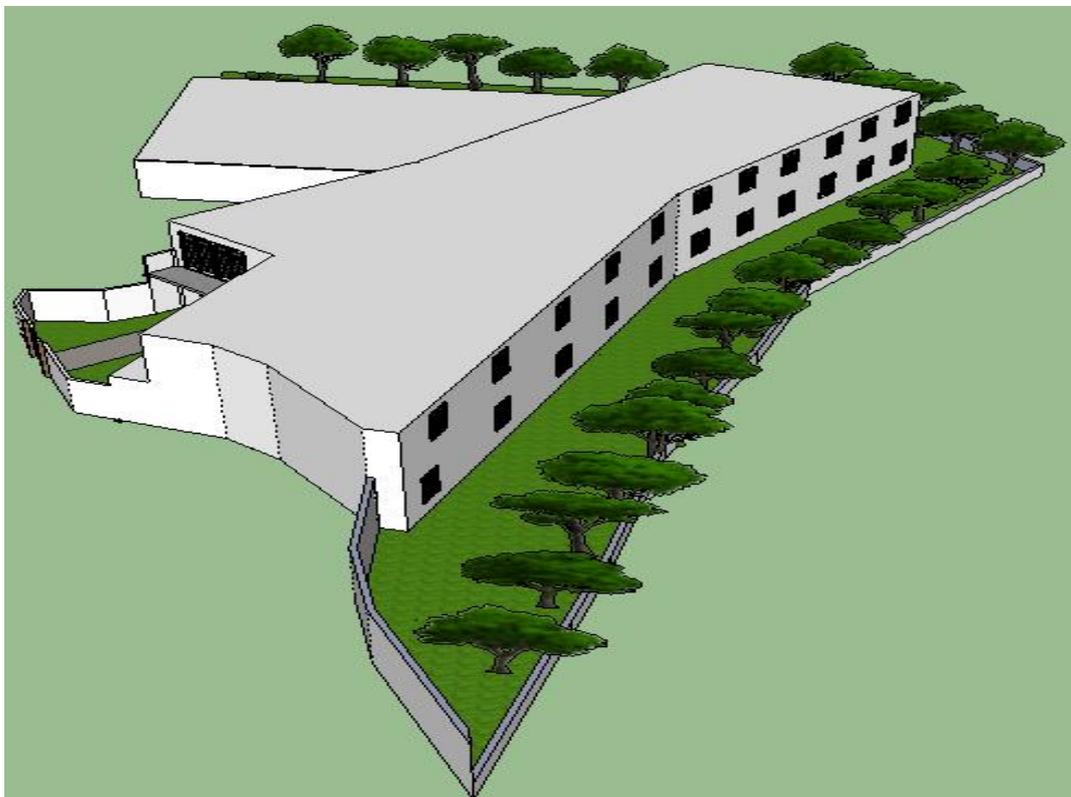
Fonte: Autor; Arquiteta: Rafaella Gradvohl; Engenheiro: Nuno Soares

Anteprojeto de Arquitetura para o 1º Piso da Estrutura



Fonte: Autor; Arquiteta: Rafaella Gradvohl; Engenheiros: Nuno Soares e Diogo Costa

Modelação a 3 Dimensões da Estrutura



Fonte: Autor; Arquiteta: Rafaella Gradvohl; Engenheiros: Nuno Soares e Diogo Costa

APÊNDICE VI: ANÁLISE DA PREVISÃO DE VENDAS

Em relação a esta previsão importa explicar o seguinte:

NUMERO E CAPACIDADE DE QUARTOS POR TIPOLOGIA

Tipologia	Quantidade	Capacidade	Preço	% de Quartos por Tipologia
Quartos Individuais	13	13	1.400 €	37,14%
Quartos Duplos	11	22	1.200 €	62,86%
Total	24	35		100,00%

NUMERO DE UTENTES POR TAXA DE OCUPAÇÃO DA ESTRUTURA

Lotação	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	100%
Utentes em Individual	1	3	4	5	7	8	9	10	12	12	13
Utentes em Duplo	2	4	7	9	11	13	15	18	20	21	22
Total de Utentes	4	7	11	14	18	21	25	28	32	33	35

- Pressupõe-se que a procura por tipologia de quarto (duplo ou individual) será igual à oferta disponível na estrutura. Caso esta suposição não se verifique poderá ocorrer uma alteração pouco expressiva nas vendas, dado que os preços praticados para as duas tipologias são aproximados. De referir que neste caso foi necessário especular, dado que é muito difícil prever quais serão as preferências de cada potencial utente.

MAPA DE VENDAS EM VALOR PARA O 1º ANO DE ACTIVIDADE A PREÇOS CONSTANTES C/ISENÇÃO DE IVA

	Preço	2013	I (2014)											
		0	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Quarto Individual	1.400 €	0 €	0 €	0 €	0 €	1.400 €	2.800 €	4.200 €	4.200 €	5.600 €	5.600 €	7.000 €	8.400 €	9.800 €
Quarto Duplo	1.200 €	0 €	0 €	0 €	1.200 €	2.400 €	3.600 €	4.800 €	7.200 €	8.400 €	9.600 €	10.800 €	12.000 €	13.200 €
Total		0 €	0 €	0 €	1.200 €	3.800 €	6.400 €	9.000 €	11.400 €	14.000 €	15.200 €	17.800 €	20.400 €	23.000 €

NUMERO DE UTENTES POR MÊS DO 1º ANO DE ACTIVIDADE

Lotação	I (2014)											
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Utentes em Individual	0	0	0	1	2	3	3	4	4	5	6	7
Utentes em Duplo	0	0	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11
Total de Utentes	0	0	1	3	5	7	9	11	12	14	16	18

- Prevê-se que durante os primeiros dois meses de atividade não existam utentes o que se traduz na inexistência de vendas.
- A lotação irá aumentar gradualmente a partir do 3º mês até atingir os 50% no final do primeiro ano de atividade (2014).

MAPA DE VENDAS EM VALOR PARA O 2º ANO DE ACTIVIDADE A PREÇOS CONSTANTES C/ISENÇÃO DE IVA

	Preço	2014	2 (2015)											
		1	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Quarto Individual	1.400 €	49.000 €	9.800 €	9.800 €	11.200 €	11.200 €	12.600 €	12.600 €	14.000 €	14.000 €	15.400 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €
Quarto Duplo	1.200 €	73.200 €	13.200 €	14.400 €	15.600 €	16.800 €	18.000 €	19.200 €	20.400 €	21.600 €	22.800 €	24.000 €	25.200 €	25.200 €
Total		122.200 €	23.000 €	24.200 €	26.800 €	28.000 €	30.600 €	31.800 €	34.400 €	35.600 €	38.200 €	40.800 €	42.000 €	42.000 €

PLANO DE NEGÓCIO DE UM LAR DE IDOSOS

NUMERO DE UTENTES POR MÊS DO 2º ANO DE ACTIVIDADE

Lotação	2(2015)											
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Utentes em Individual	7	7	8	8	9	9	10	10	11	12	12	12
Utentes em Duplo	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	21
Total de Utentes	18	19	21	22	24	25	27	28	30	32	33	33

- A lotação irá aumentar gradualmente ao longo do 2º ano (2015) até atingir os 95% no final deste período. De referir que esta situação é a que se verifica no distrito de Lisboa, onde a taxa média de utilização de todas as estruturas é de 90%.

MAPA DE VENDAS EM VALOR PARA TODO O CICLO DE VIDA DO PROJETO A PREÇOS CONSTANTES C/ISENÇÃO DE IVA

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Preço	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quarto Individual	1.400 €	0 €	49.000 €	161.000 €	201.600 €	201.600 €	201.600 €	201.600 €	201.600 €	201.600 €	201.600 €
Quarto Duplo	1.200 €	0 €	73.200 €	236.400 €	302.400 €	302.400 €	302.400 €	302.400 €	302.400 €	302.400 €	302.400 €
Total		0 €	122.200 €	397.400 €	504.000 €	504.000 €	504.000 €	504.000 €	504.000 €	504.000 €	504.000 €

NUMERO DE UTENTES POR MÊS NOS RESTANTES ANOS DO PROJECTO

Lotação	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	3	4	5	6	7	8
Utentes em Individual	12	12	12	12	12	12
Utentes em Duplo	21	21	21	21	21	21
Total de Utentes	33	33	33	33	33	33

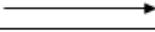
- A lotação ou taxa média de utilização situar-se-á a partir do 3º ano de atividade (2016) entre os 90% e os 100% e assim permanecerá durante a restante vida útil do projeto o que se traduzirá numa estabilização do valor das vendas. De referir novamente, que esta situação é a que se verifica no distrito de Lisboa.

Importa referir, que para o serviço de Agência de Atividades Sénior não foi realizada qualquer previsão de vendas, dado que esta apenas poderia ser baseada nos objetivos de produção, pois não existem indicadores de mercado disponíveis para a fundamentar.

APÊNDICE VII: ANÁLISE DOS FLUXOGRAMAS DE PROCESSO

Para a representação gráfica destes processos foi adotado um fluxograma com a simbologia legendada na tabela que se segue:

Simbologia de processos

Símbolo	Significado
	Início ou Fim do processo
	Actividade
	Decisão
	Armazenamento de Dados
	Relação

Fonte: Autor com base nos conceitos aprendidos na Disciplina de Gestão do Valor e dos Processos lecionada no ISCTE-IUL pelo Professor Doutor João Vilas Boas

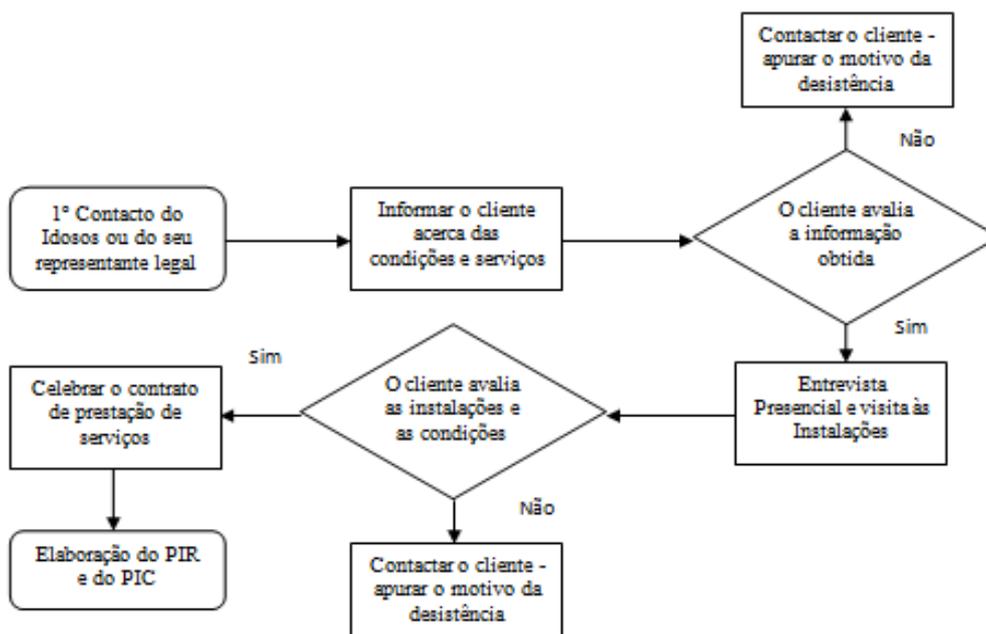
Importa explicar antes da visualização dos fluxogramas presentes em baixo que devem ser celebrados por escrito contratos de alojamento e prestação de serviços com os residentes e/ou seus familiares e, quando exista, com o representante legal, donde constem os direitos e obrigações das partes (*vide* Artigo 10º da Portaria n.º 67/2012).

É também obrigatória segundo o artigo 9º da Portaria n.º 67/2012 a elaboração de um processo individual do residente (PIR), com respeito pelo seu projeto de vida, suas potencialidades e competências do qual constam, designadamente: A identificação do residente; a data de admissão; a identificação do médico assistente; a identificação e contacto do representante legal ou dos familiares; a identificação da situação social; um exemplar do contrato de prestação de serviços; um processo de saúde, que possa ser consultado de forma autónoma; o registo de períodos de ausência, bem como de ocorrência de situações anómalas e Cessação do contrato de prestação de serviços com indicação da data e motivo.

Além do PIR é também necessária a preparação de um Plano Individual de Cuidados (PIC), o qual deve conter as atividades a desenvolver, o registo dos serviços prestados e a identificação dos responsáveis pela elaboração, avaliação e revisão do PIC.

Tendo em conta a legislação em vigor foi elaborado o seguinte fluxograma do processo de admissão no Lar de Idosos

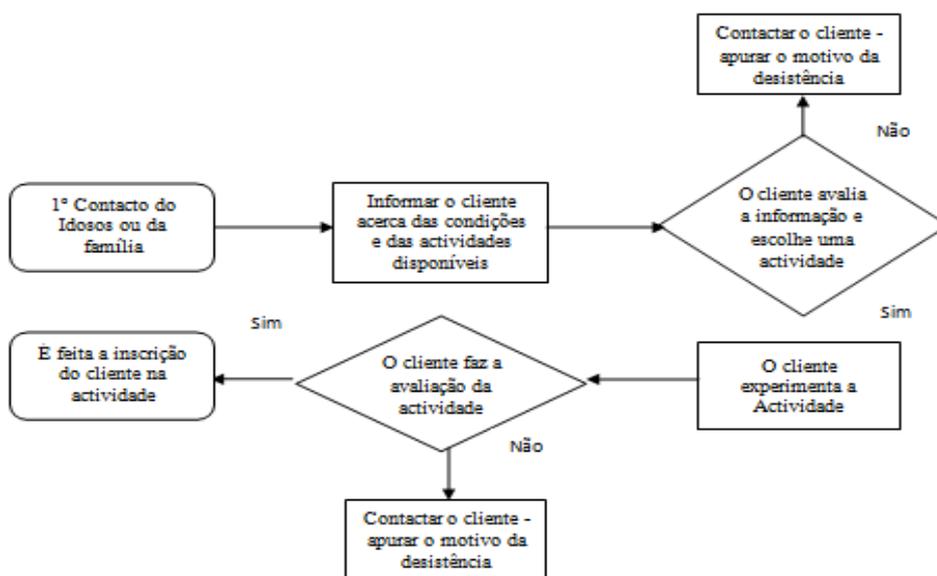
Fluxograma 1: Processo de Admissão no Lar de idosos



Fonte: Autor

Quanto ao processo de admissão na Agência de Atividades Sénior foi elaborado o seguinte fluxograma do processo de admissão:

Fluxograma 2: Processo para a prática de atividades.



Fonte: Autor

APÊNDICE VIII: EXPLICAÇÕES ADICIONAIS ACERCA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E APRESENTAÇÃO DO ORGANOGRAMA

Para que esta cultura possa ser implementada a organização deve ser pouco estruturada em termos hierárquicos. Para que tal aconteça pretende-se apenas implementar uma divisão dos recursos humanos a dois níveis: Direção Técnica e Restantes Funcionários.

Organograma da Organização



Fonte: Autor com base na Portaria nº 67/2012 e Mintzberg, H.; *Designing Effective Organizations* (1983)

Uma vez aceites os novos membros, devem ser devidamente integrados e doutrinados com a missão corporativa e a visão estratégica, de modo a estabelecer uma lealdade entre estes e a organização. Depois de interiorizarem e partilharem a ideologia da organização, serão capazes de realizar o seu trabalho de uma forma autónoma.

É necessário também um sistema técnico simples, livre da necessidade de conhecimentos especializados e de todas as diferenças de “*status*” que os acompanham bem como uma liderança forte e carismática.

É também importante numa organização como esta, que a cultura organizacional se focalize num modelo de relações humanas ou “cultura de apoio” que valorize o trabalho de equipa e o consenso. Este modelo é caracterizado por enfatizar a flexibilidade e a orientação interna e tem como valores centrais a criação e manutenção da coesão grupal, assim como o empenho das pessoas.

APÊNDICE IX: ANÁLISE DO NUMERO DE FUNCIONÁRIOS E RESPETIVAS FUNÇÕES

Número mínimo de Funcionários exigido e Número de Funcionários previsto.

Função	Número mínimo de Funcionários exigido	Número de Funcionários previsto
Diretor Técnico	1	2
Animador Sociocultural Tempo Parcial	1	1
Enfermeiro Especialista	1	1
Ajudantes de Ação Direta	5	6
Ajudantes de Ação Direta Noturnos	2	2
Empregados Auxiliares (Serviços gerais)	2	3
Total	12	15

Fonte: Autor segundo a Portaria nº67/2012 de 21 de Março.

É importante referir que sempre que a estrutura residencial acolha idosos em situação de **grande** dependência, situação esta que se pretende evitar a curto prazo, os rácios de pessoal de enfermagem, ajudante de ação direta e auxiliar devem ser alterados para:

- 1 Enfermeiro(a), para cada 20 residentes em vez de 1 para 40.
- 1 Ajudante de ação direta, por cada 5 residentes em vez de 1 para 8.
- 1 Empregado(a) auxiliar por cada 15 residentes em vez de 1 para 20.

A estrutura residencial pode contar também com a colaboração de voluntários, não podendo estes ser considerados como trabalhadores.

FUNÇÕES DA DIREÇÃO TÉCNICA

No que diz respeito ao serviço de “ Lar de Idosos”, ao Diretor técnico compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento, e em especial:

- Promover reuniões técnicas com o pessoal;
- Promover reuniões com os residentes, nomeadamente para a preparação das atividades a desenvolver;
- Sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa;
- Planificar e coordenar as atividades sociais, culturais e ocupacionais dos idosos.

No que diz respeito ao serviço de “Agência de Atividades Sénior” as funções desempenhadas pela Direção Técnica serão as seguintes:

- Levantamento geral das atividades de interesse para os idosos disponíveis no distrito de Lisboa;
- Organização e promoção de Atividades;
- Procurar estabelecer parcerias com outras instituições;
- Tratar dos processos burocráticos de inscrição dos idosos nas atividades.

FUNÇÕES DOS RESTANTES FUNCIONÁRIOS

Animador cultural - Organiza, coordena e ou desenvolve atividades de animação e desenvolvimento sociocultural junto dos idosos no âmbito dos objetivos da instituição;

Enfermeiro especialista - O título de enfermeiro especialista reconhece competência científica, técnica e humana para desempenhar funções, de cuidados gerais e cuidados de enfermagem especializados em áreas específicas de enfermagem.

Ajudante de Ação direta Diurnos e Noturnos - Trabalha diretamente com os utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar

Empregados auxiliares (serviços gerais) - Procede à limpeza e arrumação das instalações.

APÊNDICE X: ANÁLISE DAS REMUNERAÇÕES

Remunerações Mínimas Mensais de Referência e Remunerações Previstas por Função.

Nível	Função	Remuneração Mínima Mensal/Trabalhador	Remuneração aplicando os aumentos.
I	Diretor Técnico	-	700,00 €
IX	Animador Sociocultural	363,00 €	420,00 €
III	Enfermeiro Especialista	1.015,00 €	1.120,00 €
XII	Ajudantes de Ação Direta	587,00 €	790,00 €
XVIII	Empregados Auxiliares (Serviços gerais)	475,00 €	580,00 €

Fonte: Autor com base no Boletim do Trabalho e Emprego, nº6, de 15 de Fevereiro de 2012

- Optou-se por atribuir um salário de apenas 700,00€ a cada um dos Diretores Técnicos dado que estes são os promotores do Projeto.
- O animador Sociocultural trabalhará a tempo parcial (Vide art.12º da Portaria n.º 67/2012) e foi aplicada uma taxa de 15% sobre o valor do salário mínimo de referência.
- Aos salários de referência do Enfermeiro Especialista foi aplicada uma taxa de 10%.
- À remuneração de referência mínima dos ajudantes de ação direta, foi aplicada uma taxa de 25% correspondente à retribuição de trabalho por turnos (*vide* cláusula 63ª do no Boletim do Trabalho e Emprego, nº6, de 15 de Fevereiro de 2012), sobre o valor resultante da aplicação dessa taxa foi ainda aplicado um aumento de 10%. O complemento de 25% inclui o acréscimo de retribuição pelo trabalho noturno prestado em regime de turnos.
- Aos salários dos Empregados Auxiliares (Serviços gerais) foi aplicada uma taxa de 15% correspondente à retribuição de trabalho por turnos (*vide* cláusula 63ª do no Boletim do Trabalho e Emprego, nº6, de 15 de Fevereiro de 2012), sobre o valor resultante da aplicação dessa taxa foi ainda aplicado um aumento de 5%. O complemento de 15% inclui o acréscimo de retribuição pelo trabalho noturno prestado em regime de turnos.
- É importante referir também que os trabalhadores terão direito ao fornecimento de uma refeição principal por cada dia completo de trabalho em alternativa à atribuição ao trabalhador uma compensação monetária (subsídio de alimentação). Aos trabalhadores do turno da noite (00:00h – 08:00h) será fornecida alimentação e alojamento gratuitos. Os valores podem vir a ser ajustados no decorrer das negociações com os futuros funcionários durante a fase de recrutamento.

APÊNDICE XI: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS TURNOS DO PESSOAL

Para as funções desempenhadas por apenas um Funcionário o regime por turnos não é necessário, sendo o horário a praticar o que melhor se adapte às necessidades dos utentes. É o caso do Enfermeiro, do Animador Sociocultural e do Diretor Técnico.

Prevê-se que o Enfermeiro trabalhe das 10:00h às 19:00h de 2ª a 6ª feira com uma hora para almoço o que perfaz um total de 40 horas semanais.

Quanto ao Animador Sociocultural prevê-se que este trabalhe das 15:00h às 18:00h de 2ª feira a Domingo o que perfaz um total de 21 horas semanais.

No que diz respeito aos Diretores Técnicos pretende-se que estes trabalhem de 2ª feira a Domingo 09:00h às 19:00h alternadamente.

Para as restantes funções é necessário em primeiro lugar estabelecer o número de funcionários de cada função que se pretende ter ao serviço em cada turno e de seguida programar os turnos. Foram estabelecidos 3 turnos, das 00:00h às 08:00h; das 08:00h às 16:00h e das 16:00h às 24:00h para os Ajudantes de Ação Direta e para os Empregados Auxiliares.

Para assegurar a prestação dos serviços 24 horas por dia de 2ª feira a Domingo é necessário que os Ajudantes de ação direta e os Empregados Auxiliares estejam sempre presentes. Prevê-se a presença de 2 ajudantes de ação direta em cada um dos 3 turnos bem como a presença de 1 empregado auxiliar no turno das 08:00h às 16:00h e das 16:00h às 24:00h.

Número de Ajudantes de Ação Direta e Auxiliares presentes em cada Turno

Funções	Total de Empregados	Turnos 2ª Feira a Domingo		
		00:00H/ 08:00H	08:00H - 16:00H	16:00H - 12:00H
Ajudantes de Ação Direta	8	2	2	2
Empregados Auxiliares	3		1	1

Fonte: Autor, segundo a Portaria n.º 67/2012 de 21 de Março

É agora necessário programar os turnos. Prevê-se, portanto que os 8 Ajudantes de Ação Direta sejam divididos em 4 equipas de 2 elementos cada. Estas equipas farão 5 turnos de 8 horas cada, o que perfaz um total de 40 horas semanais. Cada Ajudante de Ação Direta terá portanto direito a duas folgas por semana exceto numa das semanas em que terá apenas direito a uma folga, o que se traduz numa média de 22 turnos de 8 horas cada, por mês.

Programação de turnos rotativos semanais para os 8 Ajudantes de ação direta.

Dia da Semana	Turnos		
	00:00H – 08:00H	08:00H – 16:00H	16:00H – 00:00H
2 ^a	A	B	C
3 ^a	D	A	B
4 ^a	C	D	A
5 ^a	B	C	D
6 ^a	A	B	C
Sábado	D	A	B
Domingo	C	D	A

Legenda: Cada letra corresponde a uma equipa de 2 Ajudantes de Ação Direta. Fonte: Autor, com base na Portaria n.º 67/2012 de 21 de Março e no Boletim do Trabalho e Emprego, nº6, de 15 de Fevereiro de 2012

Quanto aos 3 Empregados Auxiliares prevê-se que cada um deles trabalhe 5 turnos de 8 horas cada por semana, o que se traduz numa média de 20 turnos por mês e duas folgas semanais.

Programação de turnos rotativos semanais para os 3 Empregados Auxiliares.

Dia da Semana	Turnos		
	00:00H – 08:00H	08:00H – 16:00H	16:00H – 00:00H
2 ^a	-	X	Y
3 ^a	-	Z	X
4 ^a	-	Y	Z
5 ^a	-	X	Y
6 ^a	-	Z	X
Sábado	-	Y	Z
Domingo	-	X	Y

Legenda: Cada letra corresponde a 1 Empregado Auxiliar. Fonte: Autor, com base na Portaria n.º 67/2012 de 21 de Março e no Boletim do Trabalho e Emprego, nº6, de 15 de Fevereiro de 2012

APÊNDICE XII: ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO QUE REGULA O FUNCIONAMENTO DOS LARES DE IDOSOS

REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Para criar um Lar é necessário respeitar os seguintes requisitos:

- Ser pessoa singular ou coletiva que explore o estabelecimento como proprietária, arrendatária ou a qualquer outro título;
- Idoneidade do requerente e do pessoal ao seu serviço;
- Instalações e equipamento adequados, nos termos das normas em vigor;
- Pessoal técnico e auxiliar necessário ao funcionamento do estabelecimento, nos termos das normas em vigor;
- Situação contributiva regularizada perante a segurança social. Além disso a direção técnica do lar deve ser assegurada por um elemento com formação técnica e académica adequada, de preferência na área das ciências sociais e humanas.

CONDIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO

O lar, seja qual for o modelo de instalação deve estar inserido na comunidade de modo a permitir a integração social das pessoas idosas.

O local de implantação do edifício deve ser servido por transportes públicos e deve ser de fácil acesso a viaturas; deve possuir infraestruturas de saneamento básico, com ligação à linha de energia elétrica, água e telefone; deve ainda ter boa salubridade e estar longe de estruturas ou infraestruturas que provoquem ruído, vibrações, cheiro, fumos ou outros poluentes considerados perigosos para a saúde pública e que perturbem ou interfiram no quotidiano dos utilizadores do lar.

Para além disso, em edifícios de raiz, é obrigatório prever o estacionamento de viaturas, em número adequado aos fins do estabelecimento, à sua dimensão e ao número de utilizadores, conforme regulamentos camarários em vigor.

Em edifícios a remodelar ou adaptar para lar, caso não haja área ou zona prevista para estacionamento, devem ser reservados espaços da via pública, no mínimo de um, perto da entrada do edifício, que sirvam a ambulâncias, cargas e descargas e ainda aos utilizadores, quando necessário.

O edifício onde irá funcionar o lar deve obedecer ainda à legislação aplicável, designadamente quanto a edificações urbanas, segurança e higiene no trabalho, segurança contra incêndios, licenciamento de obras particulares, acessibilidade a pessoas com mobilidade condicionada, segurança de instalações de utilização de energia elétrica e segurança de instalações coletivas em edifícios e entradas, segurança de postos de transformação e seccionamento, instalações telefónicas de assinantes, betão armado e pré-esforçado e canalizações de águas e esgotos.

PROCESSO DE LICENCIAMENTO

As fases do processo de Licenciamento são as seguintes:

1º - Verificação da Viabilidade da Operação

Antes de iniciar o processo de licenciamento, os promotores devem verificar junto da Câmara Municipal e do Instituto da Segurança Social se existe algum entrave à emissão da Licença de Utilização do espaço que escolheram para instalar o Lar de Idosos.

Caso se trate de uma construção de raiz, deverá verificar se é possível realizar a operação pretendida e quais os condicionamentos legais aplicáveis.

2º - Elaboração do Projeto de Construção

O projeto relativo à construção, ampliação ou remodelação do edifício para prestação de serviços de apoio a idosos deve ser elaborado por um técnico habilitado (arquiteto) e deve ter em conta toda a legislação aplicável, nomeadamente no que diz respeito ao Ordenamento Municipal do Território, às Condições de Instalação e Funcionamento dos Lares de Idosos, à Acessibilidade de Pessoas com Mobilidade Condicionada, à Segurança Contra Incêndios e às Normas de Higiene e Saúde nos Locais de Trabalho.

3º - Pedido de Licenciamento da Construção/Remodelação

O licenciamento da construção ou remodelação é requerido à Câmara Municipal territorialmente competente e está sujeito ao Regime Jurídico do Licenciamento Municipal de Obras Particulares e ao Regime Jurídico da Acessibilidade, com as especificidades previstas no Decreto-Lei 64/2007 de 14 de Março e nos instrumentos regulamentares relativos às condições de instalação dos Lares de Idosos.

A aprovação do projeto pela Câmara Municipal carece dos pareceres favoráveis do Instituto da Segurança Social, do Serviço Nacional de Bombeiros e da Autoridade de Saúde. Os promotores podem, ao abrigo do artigo 19º do Decreto-Lei 555/99 de 16 Dezembro, solicitar previamente os pareceres das entidades competentes.

4º - Construção/Remodelação

Depois de aprovado o projeto, o promotor deverá solicitar na Câmara Municipal a emissão do Alvará de Construção para poder dar início às obras.

5º - Vistoria

Concluídas as obras e equipado o espaço, o promotor deve solicitar à Câmara Municipal a emissão da Licença de Utilização.

A Câmara Municipal promove, no prazo de 30 dias, a realização de uma Vistoria na qual participam: um técnico da Câmara Municipal habilitado para assinar projetos; dois representantes da Segurança Social; o delegado concelhio de Saúde; um representante do Serviço Nacional de Bombeiros e Proteção Civil; o requerente da Licença; os autores do projeto e o diretor técnico da obra.

No caso do auto de Vistoria ser desfavorável, a Licença de Utilização não pode ser concedida

6º - Licença de Utilização

Depois de efetuada a vistoria e verificada a conformidade da obra com o projeto aprovado, a Câmara Municipal, no prazo de 30 dias, emite a correspondente Licença de Utilização.

7º - Licença de Funcionamento

Os Lares de Idosos só podem iniciar atividade após a concessão da respetiva Licença de Funcionamento. Para tal, o promotor terá de apresentar um requerimento em modelo próprio dirigido ao Instituto da Segurança Social e instruído com os documentos estabelecidos no Decreto-Lei 64/2007 de 14 de Março.

APÊNDICE XIII: ANÁLISE DO FINANCIAMENTO

FINANCIAMENTO

Os capitais próprios realizados no ano de constituição representam um valor de 200.000,00€. Os capitais alheios obtidos através de financiamento representam 806.500,00€ (valor arredondado). A soma destes dois instrumentos de capital totaliza um montante de 1.006.471,00€. Não se prevê que a empresa recorra a mais capitais alheios durante o restante ciclo de vida do projeto

Mapa de Fontes de Financiamento

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Investimento	733.156	2.769	15.411	6.344	6.083	9.771	854	254	6.098	866	9.790
Margem de segurança 10%											
Necessidades de financiamento	806.471	2.769	15.411	6.344	6.083	9.771	854	254	6.098	866	9.790
Fontes de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos			106.118	142.923	144.270	145.643	147.040	148.463	149.911	151.386	152.887
Capital	75.000										
Outros instrumentos de capital	125.000										
Empréstimos de Sócios											
Financiamento bancário e outras Inst. Crédi	806.471										
Subsídios											
TOTAL	1.006.471		106.118	142.923	144.270	145.643	147.040	148.463	149.911	151.386	152.887

O reembolso de capitais será iniciado no 2º ano de atividade e prevê-se que o montante do financiamento será totalmente amortizado no último ano do ciclo de vida do projeto.

Mapa do Serviço da dívida

N.º de anos reembolso	9										
Taxa de juro associada	6,50%										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Capital em dívida (início período)	806.471	806.471	806.471	716.863	627.255	537.648	448.040	358.432	268.824	179.216	89.608
Taxa de Juro	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
Juro Anual	26.210	52.421	52.421	46.596	40.772	34.947	29.123	23.298	17.474	11.649	5.825
Reembolso Anual			89.608	89.608	89.608	89.608	89.608	89.608	89.608	89.608	89.608
Imposto Selo (4%)	4%	1.048	2.097	2.097	1.864	1.631	1.398	1.165	932	699	466
Serviço da dívida		27.259	54.517	144.125	138.068	132.010	125.953	119.895	113.838	107.780	101.723
Valor em dívida		806.471	806.471	716.863	627.255	537.648	448.040	358.432	268.824	179.216	89.608
Capital em dívida fim do período		806.471	806.471	716.863	627.255	537.648	448.040	358.432	268.824	179.216	89.608
Juros pagos com Imposto Selo incluído		27.259	54.517	54.517	48.460	42.402	36.345	30.287	24.230	18.172	12.115
Reembolso				89.608	89.608	89.608	89.608	89.608	89.608	89.608	89.608

Foi considerado que o montante de relativo aos capitais alheios será disponibilizado numa única *tranche* de dinheiro pela instituição financiadora dado que as outras possibilidades são difíceis de prever pois dependerão de vários fatores. Esta situação habitualmente não se verifica na realidade, no entanto a sua única implicação nas previsões será uma diminuição do montante dos juros relativos ao ano de investimento (ano 0).

APÊNDICE XIV: ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE MAPAS FINANCEIROS

PRESSUPOSTOS

Mapa de Pressupostos

Pressupostos Gerais	
Unidade monetária	Euros
Ciclo de Vida do Projecto	10 anos
1º Ano actividade	2014
Ano de Investimento	2013
Taxa de Inflação	1,00%
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30
Taxa de IVA - Vendas	0%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	0%
Taxa de IVA - CMVMC	0%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	21,25%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	10,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	3,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6,50%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	6,50%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	5,94%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p²	10,68%
Beta empresas equivalentes	0,63
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00%

INVESTIMENTOS

Prevê-se um investimento total em ativos fixos no valor de 733.156,00€ a realizar até ao final de 2013. De referir que o investimento mais avultado e representativo em ativos fixos correspondente a 67% do valor total em investimento é referente à construção do edifício.

Mapa de Investimentos com IVA (não dedutível)

Investimento C/IVA (IVA não dedutível)											
Investimento por ano	2.013,00 €	2.014,00 €	2.015,00 €	2.016,00 €	2.017,00 €	2.018,00 €	2.019,00 €	2.020,00 €	2.021,00 €	2.022,00 €	2.023,00 €
Propriedades de investimento											
Terrenos e recursos naturais											
Edifícios e Outras construções											
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento											
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais											
Edifícios e Outras Construções	492.000,00 €										
Equipamento Básico											
Comunicação e Som	1.452,00 €					1.452,00 €					1.452,00 €
Televisores	4.034,00 €										
Mobiliário	74.829,13 €										
Loiça, Textil e Iluminação	5.831,00 €					5.831,00 €					5.831,00 €
Enfermagem	2.357,30 €										
Cozinha e Lavandaria	36.248,58 €										
Refrigeração, Extração e Aquecimento	43.885,17 €										
Segurança	21.771,00 €										
Segurança - Extintores	4.747,80 €				4.747,80 €				4.747,80 €		
Equipamento de Transporte	40.650,00 €										
Equipamento Administrativo											
Computadores	490,90 €			490,90 €			490,90 €			490,90 €	
Informático e de Escritório	460,00 €					460,00 €					460,00 €
Equipamentos biológicos											
Outros activos fixos tangíveis											
Total Activos Fixos Tangíveis	728.856,88 €			490,90 €	4.747,80 €	7.743,00 €	490,90 €		4.747,80 €	490,90 €	7.743,00 €
Activos Intangíveis											
Goodwill											
Projectos de desenvolvimento											
Programas de computador	4.298,90 €										
Propriedade industrial											
Outros activos intangíveis											
Total Activos Intangíveis	4.298,90 €										
Total Investimento	733.155,78 €			490,90 €	4.747,80 €	7.743,00 €	490,90 €		4.747,80 €	490,90 €	7.743,00 €

Havendo a necessidade de manter as questões de segurança e tecnologia em constante atualização para não ser posta em causa a atividade da empresa e a qualidade do serviço existe a necessidade de reinvestir em alguns equipamentos (Extintores; Computadores; Etc...). De referir que os reinvestimentos são realizados quando os equipamentos estão totalmente depreciados.

No que diz respeito aos restantes equipamentos, optou-se por não utilizar as taxas máximas de amortizações/depreciações presentes no Decreto Regulamentar n.º 25/2009 mas sim às que correspondem à real vida útil dos bens dado que um dos fatores influenciadores da decisão de compra dos equipamentos é a durabilidade (*vide* 7.6 equipamentos), isto significa em teoria que os equipamentos apresentarão condições de funcionamento, sem por em causa a atividade e a qualidade do serviço, salvo raras exceções (Ex: uma maquina de ar condicionado), difíceis de prever.

É importante referir que as taxas de amortização e depreciação de todos os ativos foram consultadas no Decreto Regulamentar n.º 25/2009. Os gastos associados às depreciações e amortizações do período de tributação foram apurados segundo o método das quotas constantes.

VENDAS

As vendas irão depender da taxa média de utilização (ocupação) da estrutura residencial. Durante o primeiro ano prevê-se um valor total de vendas de 123,422.00€. Este valor sofrerá uma variação durante o 2º ano que resultará num volume de vendas de 405.388,00€ no final deste mesmo período de atividade.

Mapa de Vendas a Preços Correntes com Isenção de IVA

Vendas a Preços Correntes com Isenção de IVA											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
VENDAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Quarto Individual	0	49.490	164.236	207.709	209.786	211.884	214.002	216.142	218.304	220.487	222.692
Quantidades vendidas	0	35	115	144	144	144	144	144	144	144	144
Preço Unitário	1.400,00	1.414,00	1.428,14	1.442,42	1.456,85	1.471,41	1.486,13	1.500,99	1.516,00	1.531,16	1.546,47
Quarto Duplo	0	73.932	241.152	311.563	314.679	317.825	321.004	324.214	327.456	330.730	334.038
Quantidades vendidas		61	197	252	252	252	252	252	252	252	252
Preço Unitário	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72	1.261,21	1.273,82	1.286,56	1.299,43	1.312,42	1.325,55
TOTAL	0	123.422	405.388	519.272	524.464	529.709	535.006	540.356	545.760	551.217	556.730

A partir do 3º ano de atividade até ao final do ciclo de vida do projeto prevê-se uma estabilização do volume de vendas. De referir que estes valores são baseados na previsão de vendas elaborada e no preço que se pretende praticar.

Importa referir também que as vendas estão isentas de IVA pelo número 8 do artigo 9º do CIVA desde que a estrutura possua de Licença de funcionamento (Alvará) e seja reconhecida a sua utilidade social que se pretende que seja o caso.

GASTOS

Quanto aos gastos em FSE apenas 10% são fixos sendo os restantes 90% variáveis de acordo com a taxa de utilização da estrutura.

O valor de gastos em FSE será de 47.943,42€ durante o primeiro ano de atividade, prevê-se que este valor sofra um aumento no segundo ano o que se traduzirá num gasto total de 125.974,82€. A partir do 3º ano prevê-se uma estabilização dos gastos em FSE para todo o ciclo de vida do projeto.

De referir que os valores apresentados contem o IVA à taxa em vigor e não existe o direito à dedução nesta atividade dado que as vendas são isentas do mesmo imposto.

Mapa de gastos em Fornecimentos e Serviços Externos C/IVA a Preços Correntes

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos C/IVA a preços correntes (IVA não Dedutível)											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº Meses	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Taxa de Inflação		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Factor acumulado de Inflação		1,00%	2,00%	3,00%	4,00%	5,00%	6,00%	7,00%	8,00%	9,00%	10,00%
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Subcontratos		18.671,45	60.682,22	77.019,74	77.019,74	77.019,74	77.019,74	77.019,74	77.019,74	77.019,74	77.019,74
Serviços especializados											
Trabalhos especializados		2.519,76	2.519,76	2.519,76	2.519,76	2.519,76	2.519,76	2.519,76	2.519,76	2.519,76	2.519,76
Publicidade e propaganda		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Materiais											
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido		1.859,60	6.043,71	7.670,86	7.670,86	7.670,86	7.670,86	7.670,86	7.670,86	7.670,86	7.670,86
Material de escritório		518,67	1.685,69	2.139,53	2.139,53	2.139,53	2.139,53	2.139,53	2.139,53	2.139,53	2.139,53
Energia e fluidos											
Electricidade		6.423,03	20.874,85	26.495,00	26.495,00	26.495,00	26.495,00	26.495,00	26.495,00	26.495,00	26.495,00
Combustíveis		1.520,31	4.941,01	6.271,28	6.271,28	6.271,28	6.271,28	6.271,28	6.271,28	6.271,28	6.271,28
Água		2.024,80	6.580,61	8.352,32	8.352,32	8.352,32	8.352,32	8.352,32	8.352,32	8.352,32	8.352,32
Serviços diversos											
Comunicação		959,88	959,88	959,88	959,88	959,88	959,88	959,88	959,88	959,88	959,88
Seguros		2.995,32	2.995,32	2.995,32	2.995,32	2.995,32	2.995,32	2.995,32	2.995,32	2.995,32	2.995,32
Acrescimos e Previsões		2.775,90	9.021,68	11.450,59	11.450,59	11.450,59	11.450,59	11.450,59	11.450,59	11.450,59	11.450,59
TOTAL FSE		47.943,42	125.974,82	157.666,51	159.197,25	160.728,00	162.258,74	163.789,48	165.320,22	166.850,97	168.381,71

Quanto aos gastos com pessoal apenas 40% do gasto total em remunerações é fixo, sendo os restantes 60% gastos variáveis relativos aos ajudantes de ação direta. O número destes funcionários varia de acordo com a taxa média de utilização da estrutura.

No 1º ano prevê-se um gasto total com pessoal de 105.996,00€, este valor aumentará no 2º ano para 153.426,00€ e prevê-se que estabilize até ao fim do ciclo de vida do projeto a partir do 3º ano de atividade.

Mapa de Gastos com Pessoal

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nº Meses	14	12	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos)		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Gastos com o Pessoal											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Remunerações											
Órgãos Sociais		14.544	17.138	17.309	17.482	17.657	17.833	18.012	18.192	18.374	18.558
Pessoal		71.403	107.189	133.785	135.122	136.474	137.838	139.217	140.609	142.015	143.435
Encargos sobre remunerações		20.049	29.099	35.452	35.806	36.165	36.526	36.892	37.261	37.633	38.009
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		105.996	153.426	186.546	188.411	190.295	192.198	194.121	196.062	198.022	200.002

Por último, os valores das depreciações mantêm-se praticamente constantes durante o ciclo de vida do projeto.

FUNDO DE MANEIO

As necessidades em fundo de maneo constituem o principal indicador do ciclo de exploração de uma empresa, sendo que refletem os impactos dos prazos médios de pagamentos, de recebimentos e de rotações de *stocks*.

Mapa de Investimentos em Fundo de Maneio

Investimento em Fundo Maneio Necessário											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Necessidades Fundo Maneio											
Reserva Segurança Tesouraria											
Clientes		10.285,17 €	33.782,31 €	43.272,64 €	43.705,37 €	44.142,42 €	44.583,85 €	45.029,68 €	45.479,98 €	45.934,78 €	46.394,13 €
Inventários											
Estado											
TOTAL		10.285,17 €	33.782,31 €	43.272,64 €	43.705,37 €	44.142,42 €	44.583,85 €	45.029,68 €	45.479,98 €	45.934,78 €	46.394,13 €
Recursos Fundo Maneio											
Fornecedores		3.995,29 €	10.497,90 €	13.138,88 €	13.266,44 €	13.394,00 €	13.521,56 €	13.649,12 €	13.776,69 €	13.904,25 €	14.031,81 €
Estado		3.520,82 €	5.104,40 €	6.213,60 €	6.275,73 €	6.338,49 €	6.401,88 €	6.465,92 €	6.530,58 €	6.595,88 €	6.661,82 €
TOTAL		7.516,10 €	15.602,30 €	19.352,48 €	19.542,17 €	19.732,49 €	19.923,44 €	20.115,04 €	20.307,26 €	20.500,13 €	20.693,63 €
Fundo Maneio Necessário		2.769,07 €	18.180,01 €	23.920,16 €	24.163,20 €	24.409,93 €	24.660,40 €	24.914,65 €	25.172,72 €	25.434,65 €	25.700,50 €
Investimento em Fundo de Maneio		2.769,07 €	15.410,94 €	5.740,15 €	243,04 €	246,74 €	250,47 €	254,24 €	258,07 €	261,93 €	265,85 €
ESTADO		3.520,82 €	5.104,40 €	6.213,60 €	6.275,73 €	6.338,49 €	6.401,88 €	6.465,92 €	6.530,58 €	6.595,88 €	6.661,82 €
SS		2.446,47 €	3.550,31 €	4.324,93 €	4.368,18 €	4.411,86 €	4.455,98 €	4.500,55 €	4.545,56 €	4.591,02 €	4.636,91 €
IRS		1.074,34 €	1.554,09 €	1.888,67 €	1.907,55 €	1.926,63 €	1.945,90 €	1.965,36 €	1.985,02 €	2.004,87 €	2.024,91 €
IVA											

Dada a inexistência de *stocks* e visto que os prazos de recebimento e de pagamento praticados neste sector são de 30 dias, salvo raras exceções os montantes a investir em fundo de maneo são pouco significativos.

RESULTADOS LIQUIDOS – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

No que diz respeito aos resultados líquidos dos diferentes períodos importa referir que durante o ano de investimento (ano 0) a empresa terá um resultado negativo. Este resultado negativo deriva dos juros do financiamento obtido com o fim de adquirir equipamentos e construir a estrutura antes de iniciar a atividade.

Demonstração de Resultados por ano de atividade

Demonstração de Resultados Previsional											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados		123.422,00 €	405.387,74 €	519.271,70 €	524.464,42 €	529.709,07 €	535.006,16 €	540.356,22 €	545.759,78 €	551.217,38 €	556.729,55 €
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC											
Fornecimento e serviços externos		47.943,42 €	125.974,82 €	157.666,51 €	159.197,25 €	160.728,00 €	162.258,74 €	163.789,48 €	165.320,22 €	166.850,97 €	168.381,71 €
Gastos com o pessoal		105.996,31 €	153.426,10 €	186.545,60 €	188.410,82 €	190.294,88 €	192.198,11 €	194.120,54 €	196.061,81 €	198.022,44 €	200.002,08 €
Imparidade de inventários											
Imparidade de dívidas a receber											
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas											
EBITDA		-30.517,73 €	125.986,82 €	175.059,59 €	176.856,35 €	178.686,19 €	180.549,30 €	182.446,19 €	184.377,74 €	186.343,97 €	188.345,76 €
Gastos/reversões		46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €
Imparidade de activos											
EBIT (Resultado Operacional)		-77.029,78 €	79.474,77 €	128.547,54 €	130.344,30 €	132.174,14 €	134.037,25 €	135.934,14 €	137.865,69 €	139.831,92 €	141.833,71 €
Juros e rendimentos similares obtidos	3.744,03 €	1.144,23 €	142,00 €	1.097,75 €	2.364,33 €	3.491,33 €	4.684,34 €	6.104,85 €	7.596,93 €	9.441,55 €	11.291,76 €
Juros e gastos similares suportados	27.258,73 €	54.517,46 €	54.517,46 €	48.459,97 €	42.402,47 €	36.344,98 €	30.287,48 €	24.229,98 €	18.172,49 €	12.114,99 €	6.057,50 €
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-23.514,71 €	-130.403,02 €	25.099,30 €	81.185,32 €	90.306,16 €	99.320,50 €	108.434,10 €	117.809,00 €	127.290,13 €	137.158,48 €	147.067,97 €
Imposto sobre o rendimento do período					10.668,26 €	24.830,12 €	27.108,53 €	29.452,25 €	31.822,53 €	34.289,62 €	36.766,99 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-23.514,71 €	-130.403,02 €	25.099,30 €	81.185,32 €	79.637,90 €	74.490,37 €	81.325,58 €	88.356,75 €	95.467,60 €	102.868,86 €	110.300,98 €
Resultados Negativos Transitados		-23.616	-153.918	-128.818	-47.633						

Quanto ao 1º ano de atividade espera-se igualmente um resultado líquido negativo explicado pelas vendas pouco significativas que não cobrem os gastos do período, pelos juros relativos ao financiamento e pelos gastos de depreciação e amortização.

Por fim no 2º ano prevê-se um resultado líquido positivo resultante do aumento das vendas. A partir deste ano os resultados serão sempre positivos até ao final do ciclo de vida do projeto.

CASH FLOWS

Verifica-se que nos dois primeiros anos, os *Cash-flows* líquidos gerados pelo projeto são negativos. O valor negativo relativo ao ano 0 (ano de investimento) deriva do grande investimento a realizar em ativos fixos necessários para a prática da atividade.

Quanto ao 1º ano de atividade o valor negativo resulta do resultado líquido negativo do mesmo período. A partir do 2º ano os *Cash-flows* tornam-se positivos até ao fim do ciclo de vida do projeto variando apenas aquando a realização de alguns investimentos.

Mapa de *Cash-flows* para todo o ciclo de vida do Projeto

Mapa de Cash Flows Operacionais											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT)x(1-JRC)		-57.772,34 €	59.606,07 €	96.410,65 €	97.758,22 €	99.130,60 €	100.527,94 €	101.950,61 €	103.399,27 €	104.873,94 €	106.375,28 €
Depreciações e amortizações		46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €	46.512,05 €
Provisões do exercício											
		-11.260,28 €	106.118,13 €	142.922,71 €	144.270,28 €	145.642,66 €	147.039,99 €	148.462,66 €	149.911,32 €	151.385,99 €	152.887,34 €
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio		-2.769,07 €	-15.410,94 €	-5.740,15 €	-243,04 €	-246,74 €	-250,47 €	-254,24 €	-258,07 €	-261,93 €	-265,85 €
CASH FLOW de Exploração		-14.029,35 €	90.707,19 €	137.182,55 €	144.027,24 €	145.395,92 €	146.789,52 €	148.208,42 €	149.653,25 €	151.124,06 €	152.621,49 €
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-733.155,78 €			-490,90 €	-4.747,80 €	-7.743,00 €	-490,90 €		-4.747,80 €	-490,90 €	-7.743,00 €
Free cash-flow	-733.155,78 €	-14.029,35 €	90.707,19 €	136.691,65 €	139.279,44 €	137.652,92 €	146.298,62 €	148.208,42 €	144.905,45 €	150.633,16 €	144.878,49 €
CASH FLOW acumulado	-733.155,78 €	-747.185,13 €	-656.477,94 €	-519.786,29 €	-380.506,85 €	-242.853,93 €	-96.555,31 €	51.653,11 €	196.558,56 €	347.191,72 €	492.070,21 €

PLANO DE NEGÓCIO DE UM LAR DE IDOSOS

PLANO FINANCEIRO

Quanto ao plano financeiro do projeto verifica-se que o saldo de tesouraria anual decresce a partir do ano de investimento até ao segundo ano de atividade quando atinge o valor mínimo. A partir desse ano aumenta gradualmente até ao fim do ciclo de vida do projeto.

Mapa do Plano Financeiro do Projeto

Plano de Financiamento											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ORIGENS DE FUNDOS											
Meios Libertos Brutos		-30.518 €	125.987 €	175.060 €	176.856 €	178.686 €	180.549 €	182.446 €	184.378 €	186.344 €	188.346 €
Capital Social (entrada de fundos)	75.000 €										
Outros instrumentos de capital											
Empréstimos Obtidos	806.471 €										
Desinvest. em Capital Fixo											
Desinvest. em FMN											
Proveitos Financeiros	3.744 €	1.144 €	142 €	1.098 €	2.364 €	3.491 €	4.684 €	6.105 €	7.597 €	9.442 €	11.292 €
Total das Origens	885.215 €	-29.374 €	126.129 €	176.157 €	179.221 €	182.178 €	185.234 €	188.551 €	191.975 €	195.786 €	199.638 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
Inv. Capital Fixo	733.156 €			491 €	4.748 €	7.743 €	491 €		4.748 €	491 €	7.743 €
Inv Fundo de Maneio		2.769 €	15.411 €	5.740 €	243 €	247 €	250 €	254 €	258 €	262 €	266 €
Imposto sobre os Lucros						10.668 €	24.830 €	27.109 €	29.452 €	31.823 €	34.290 €
Pagamento de Dividendos											
Reembolso de Empréstimos			89.608 €	89.608 €	89.608 €	89.608 €	89.608 €	89.608 €	89.608 €	89.608 €	89.608 €
Encargos Financeiros	27.259 €	54.517 €	54.517 €	48.460 €	42.402 €	36.345 €	30.287 €	24.230 €	18.172 €	12.115 €	6.057 €
Total das Aplicações	760.415 €	57.287 €	159.536 €	144.299 €	137.001 €	144.611 €	145.467 €	141.201 €	142.239 €	134.298 €	137.964 €
Saldo de Tesouraria Anual	124.801 €	-86.660 €	-33.408 €	31.858 €	42.219 €	37.567 €	39.767 €	47.350 €	49.736 €	61.487 €	61.674 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	124.801 €	38.141 €	4.733 €	36.592 €	78.811 €	116.378 €	156.145 €	203.495 €	253.231 €	314.718 €	376.392 €
Aplicações / Empréstimo Curto	124.801 €	38.141 €	4.733 €	36.592 €	78.811 €	116.378 €	156.145 €	203.495 €	253.231 €	314.718 €	376.392 €
Soma Controlo											

BALANÇO PREVISIONAL

Balanço Previsional											
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO											
Activo Não Corrente	858.156	811.644	765.132	719.111	677.346	638.577	592.556	546.044	504.280	458.259	419.490
Activos fixos tangíveis	728.857	682.703	636.549	590.886	549.480	511.070	465.407	419.253	377.847	332.184	293.773
Propriedades de investimento	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Activos Intangíveis	4.299	3.941	3.582	3.224	2.866	2.508	2.149	1.791	1.433	1.075	716
Investimentos financeiros											
Activo corrente	124.801	48.426	38.516	79.864	122.517	160.520	200.728	248.525	298.711	360.653	422.786
Inventários											
Clientes		10.285	33.782	43.273	43.705	44.142	44.584	45.030	45.480	45.935	46.394
Estado e Outros Entes Públicos											
Accionistas/sócios											
Outras contas a receber											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	124.801	38.141	4.733	36.592	78.811	116.378	156.145	203.495	253.231	314.718	376.392
TOTAL ACTIVO	982.957	860.070	803.647	798.975	799.863	799.097	793.284	794.569	802.991	818.912	842.276
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Acções (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Reservas		-23.515	-153.918	-128.818	-47.633	32.005	106.495	187.821	276.177	371.645	474.514
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	-23.515	-130.403	25.099	81.185	79.638	74.490	81.326	88.357	95.468	102.869	110.301
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	176.485	46.082	71.182	152.367	232.005	306.495	387.821	476.177	571.645	674.514	784.815
PASSIVO											
Passivo não corrente	806.471	806.471	716.863	627.255	537.648	448.040	358.432	268.824	179.216	89.608	0
Provisões											
Financiamentos obtidos	806.471	806.471	716.863	627.255	537.648	448.040	358.432	268.824	179.216	89.608	0
Outras Contas a pagar											
Passivo corrente		7.516	15.602	19.352	30.210	44.563	47.032	49.567	52.130	54.790	57.461
Fornecedores		3.995	10.498	13.139	13.266	13.394	13.522	13.649	13.777	13.904	14.032
Estado e Outros Entes Públicos		3.521	5.104	6.214	16.944	31.169	33.510	35.918	38.353	40.886	43.429
Accionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos											
Outras contas a pagar											
TOTAL PASSIVO	806.471	813.987	732.466	646.608	567.858	492.602	405.464	318.391	231.346	144.398	57.461
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	982.957	860.070	803.647	798.975	799.863	799.097	793.284	794.569	802.991	818.912	842.276

APÊNDICE XV: ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DO PROJETO NA PERSPETIVA DO INVESTIDOR

ANÁLISE DO RESULTADO DO VAL NA PERSPECTIVA DO INVESTIDOR

O Valor atual líquido do projeto na perspetiva do investidor é de 9.448,00€. Como este valor é maior que 0 estamos perante um projeto economicamente viável, uma vez que um VAL superior a 0 permite cobrir o investimento inicial, bem como a remuneração mínima exigida pelo investidor (Taxa de Atualização) e ainda gerar um excedente.

Importa explicar que embora positivo o VAL do projeto na perspetiva do investidor é reduzido, isto acontece pois a Taxa de Atualização aplicada é muito elevada, ou seja verifica-se no mercado uma maior exigência quanto à rendibilidade dos projetos de investimento.

ANÁLISE DA TIR NA PERSPECTIVA DO INVESTIDOR

Na perspetiva do investidor a taxa de rendibilidade do projeto é de 21,92%. Dado que a TIR é maior que a Taxa de atualização, o projeto consegue gerar uma taxa de rendibilidade superior ao custo de oportunidade do capital, pelo que estamos perante um projeto economicamente viável para o investidor.

Esta TIR elevada explica-se não só pelas taxas de juro mais elevadas praticados atualmente pelas instituições de crédito como também pelo período de carência de 18 meses a que este projeto ficará sujeito. Ou seja como não existe amortização de capital nos primeiros 18 meses a taxa de juro é aplicada consecutivamente sobre o montante total do financiamento durante este período, gerando deste modo mais retorno para o investidor.

ANÁLISE DO PAYBACK PERIOD NA PERSPECTIVA DO INVESTIDOR

Na perspetiva do investidor o tempo de recuperação do capital investido, ou seja, o tempo necessário para que as receitas geradas e acumuladas recuperem as despesas em investimento realizadas e acumuladas durante o período de vida do projeto é de 10 anos. Este longo período é explicado não só pelo elevado montante financiado necessário ao investimento inicial a amortizar em 9 anos mas também pelo período inicial de carência de amortização de capital de 18 meses.

PLANO DE NEGÓCIO DE UM LAR DE IDOSOS

Avaliação do Projeto na Perspetiva do Investidor tendo em conta o método o método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (*FCFE – do inglês Free Cash-flow to Equity*).

Mapa de Avaliação do projeto na perspetiva do Investidor

Avaliação do Projecto											
Na perspectiva do Investidor	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow do Equity	46.057	-68.547	-53.418	-1.376	7.269	11.700	26.403	34.371	37.125	48.910	49.213
Taxa de juro de activos sem ris	5,94%	6,00%	6,06%	6,12%	6,18%	6,24%	6,31%	6,37%	6,43%	6,50%	6,56%
Prémio de risco de mercado	10,68%	10,68%	10,68%	10,68%	10,68%	10,68%	10,68%	10,68%	10,68%	10,68%	10,68%
Taxa de Actualização	17,25%	17,32%	17,39%	17,45%	17,52%	17,59%	17,66%	17,73%	17,80%	17,87%	17,94%
Factor actualização	1,000	1,173	1,377	1,618	1,901	2,235	2,630	3,096	3,647	4,299	5,071
Fluxos Actualizados	46.057	-58.427	-38.788	-851	3.824	5.234	10.039	11.100	10.178	11.376	9.705
	46.057	-12.370	-51.158	-52.009	-48.185	-42.951	-32.912	-21.812	-11.634	-257	9.448
Valor Actual Líquido (VAL)	9.448										
	0%	49%	105%	106%	104%	103%	-15%	1%	10%	18%	22%
Taxa Interna de Rentabilidade	21,92%										
Pay Back period	10 Anos										

Mapa do Cálculo do WACC

Cálculo do WACC	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Passivo Remunerado	806.471	716.863	627.255	537.648	448.040	358.432	268.824	179.216	89.608	0
Capital Próprio	46.082	71.182	152.367	232.005	306.495	387.821	476.177	571.645	674.514	784.815
TOTAL	852.554	788.045	779.622	769.652	754.535	746.252	745.001	750.861	764.122	784.815
% Passivo remunerado	94,59%	90,97%	80,46%	69,86%	59,38%	48,03%	36,08%	23,87%	11,73%	0,00%
% Capital Próprio	5,41%	9,03%	19,54%	30,14%	40,62%	51,97%	63,92%	76,13%	88,27%	100,00%
Custo										
Custo Financiamento	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
Custo financiamento com efei	4,88%	4,88%	4,88%	4,88%	4,88%	4,88%	4,88%	4,88%	4,88%	4,88%
Custo Capital	12,73%	12,79%	12,85%	12,91%	12,97%	13,03%	13,10%	13,16%	13,22%	13,29%
Custo ponderado	5,30%	5,59%	6,43%	7,30%	8,16%	9,12%	10,13%	11,18%	12,25%	13,29%

APÊNDICE XVI: ANÁLISE DOS RESTANTES INDICADORES DO NEGÓCIO

INDICADORES ECONOMICOS.

Quanto à Taxa de Crescimento do Negócio no primeiro ano existe uma variação de 228% entre o primeiro e o segundo ano de atividade, esta variação é explicada pelo aumento gradual da taxa média de utilização da estrutura. Ou seja, enquanto durante o primeiro ano a taxa de ocupação será nula no início do período e de 50% no fim, no segundo período será logo desde início de 50%. Portanto a meio do segundo ano espera-se atingir um volume de vendas já superior ao volume total de vendas do primeiro período.

Entre o segundo e o terceiro de atividade a taxa de crescimento do negócio será de 28%. Crescimento explicado igualmente pela variação da taxa de utilização média.

A partir do início do terceiro ano de atividade espera-se uma estabilização da taxa média de utilização e conseqüentemente do volume de vendas pelo que a taxa de crescimento do negócio será equivalente à taxa de inflação.

Quanto a rentabilidade líquida sobre o réditio esta será nula durante o primeiro ano de atividade derivado do resultado líquido negativo do mesmo período. No segundo ano sobe para 6% como consequência direta do aumento significativo das vendas. No 3º ano de atividade verifica-se novamente um aumento para 16% derivado da mesma situação do ano anterior. A partir daí aumenta em média 1% ao ano até ao fim do ciclo de vida do projeto.

INDICADORES ECONOMICOS-FINANCEIROS

Quanto ao Retorno do Investimento (ROI) este será negativo durante o ano de investimento (ano 0) e durante o primeiro ano de atividade como consequência dos resultados líquidos negativos destes períodos. A partir daí sofrerá um aumento gradual até ao fim do ciclo de vida do projeto.

No que diz respeito à rentabilidade do ativo verifica-se um valor negativo no primeiro ano derivado do resultado líquido negativo do período. A partir daí apresenta um comportamento constante até ao fim do ciclo de vida do projeto.

Relativamente à rotação do ativo esta aumenta gradualmente ao longo do ciclo de vida do projeto até ao oitavo ano de atividade onde decresce como consequência da desvalorização dos ativos fixos.

Por fim acerca da Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) importa dizer que é negativa durante o primeiro ano pois a empresa apresentará durante este período um resultado líquido negativo. A partir daí o ROE diminuirá gradualmente ao longo do ciclo de vida do projeto como consequência do aumento do Capital Próprio.

INDICADORES FINANCEIROS

A autonomia Financeira da empresa será sempre positiva sendo no entanto muito baixa durante os primeiros dois anos de atividade dado que o Capital Próprio será mais baixo durante estes períodos. A partir daí aumentará gradualmente até ao final do ciclo de vida do Projeto como consequência do aumento do Capital Próprio da empresa.

Relativamente à solvabilidade da empresa, esta será sempre positiva aumentando gradualmente ao longo do ciclo de vida do projeto. A partir do oitavo de atividade existe um aumento da solvabilidade considerável resultante da amortização total do financiamento.

Por fim acerca do indicador de cobertura dos encargos financeiros este é negativo durante o primeiro ano de atividade dado que o resultado líquido deste período é negativo. A partir daí torna-se positivo, aumentando gradualmente até ao final do período em que decorre a amortização de capital financiado.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Quanto à Liquidez Corrente, esta será sempre positiva durante todo o projeto o que significa que haverá sempre ativo corrente superior ao passivo corrente. No que diz respeito à Liquidez reduzida esta apresenta valores e comportamento equivalente derivado da inexistência de inventários.

INDICADORES DE RISCO DE NEGÓCIO

Relativamente à Margem Bruta esta será sempre positiva durante todo o ciclo de vida do projeto. Estes resultados positivos resultam da inexistência do custo associado às mercadorias consumidas pois, apenas são necessários fornecimentos e serviços externos para a prestação do serviço.

Quanto de alavanca operacional este é negativo durante o primeiro ano como consequência do resultado operacional do mesmo período. A partir daí mantêm-se positivo e praticamente constante até ao final do projeto.

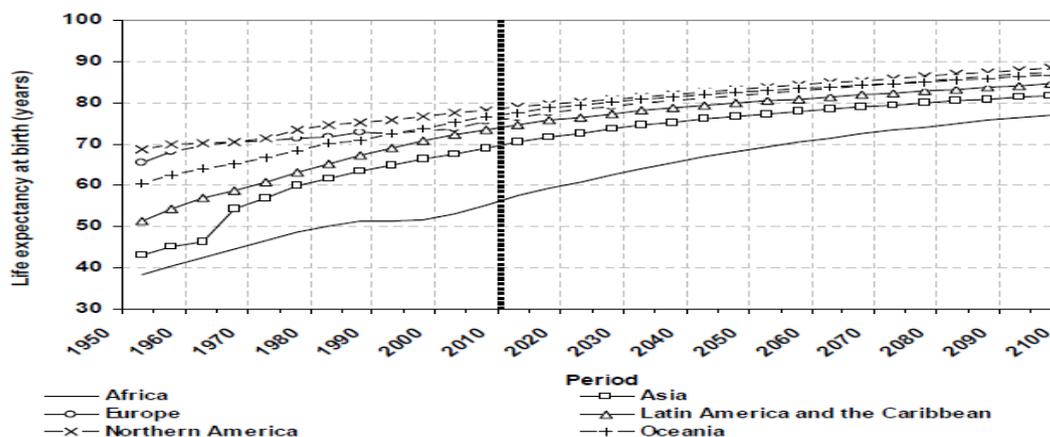
Para finalizar no que diz respeito ao grau de alavanca financeira este vai decrescendo ao longo da vida útil do projeto como consequência da estabilização dos resultados operacionais e do decréscimo dos custos associados ao financiamento.

Mapa dos Restantes Indicadores do Negócio

Principais Indicadores											
INDICADORES ECONÓMICOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		0%	228%	28%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	0%	0%	6%	16%	15%	14%	15%	16%	17%	19%	20%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCIEROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	-2,39 %	-15,16 %	3%	10%	10%	9%	10%	11%	12%	13%	13%
Rendibilidade do Activo	0%	-8,96 %	10%	16%	16%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
Rotação do Activo	0%	14%	50%	65%	66%	66%	67%	68%	68%	67%	66%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-13,32 %	-282,98 %	35%	53%	34%	24%	21%	19%	17%	15%	14%
INDICADORES FINANCIEROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	18%	5%	9%	19%	29%	38%	49%	60%	71%	82%	93%
Solvabilidade Total	122%	106%	110%	124%	141%	162%	196%	250%	347%	567%	1466%
Cobertura dos encargos financeiros	0%	-141,29 %	146%	265%	307%	364%	443%	561%	759%	1154%	2341%
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	0,00	6,44	2,47	4,13	4,06	3,60	4,27	5,01	5,73	6,58	7,36
Liquidez Reduzida	0,00	6,44	2,47	4,13	4,06	3,60	4,27	5,01	5,73	6,58	7,36
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	0	75.479	279.413	361.605	365.267	368.981	372.747	376.567	380.440	384.366	388.348
Grau de Alavanca Operacional	0%	-97,99 %	352%	281%	280%	279%	278%	277%	276%	275%	274%
Grau de Alavanca Financeira	0%	59%	317%	158%	144%	133%	124%	115%	108%	102%	96%

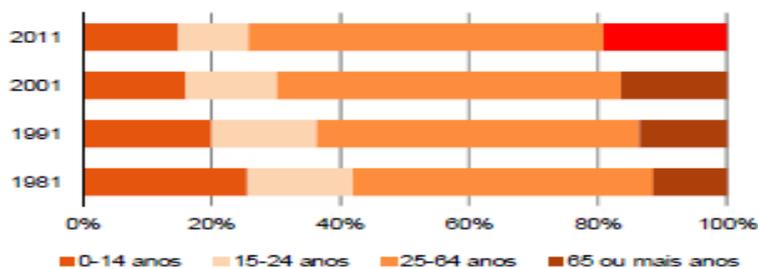
ANEXOS

ANEXO I: VARIAÇÃO DA ESPERANÇA MÉDIA DE VIDA POR GRANDES REGIÕES DO MUNDO ENTRE, 1950-2100



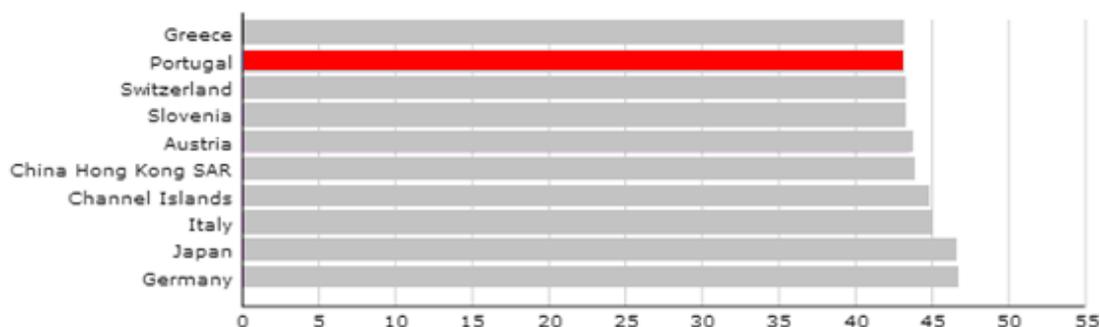
Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2011): World Mortality Report: 2011. New York

ANEXO II: ESTRUTURA DA POPULAÇÃO RESIDENTE EM PORTUGAL POR GRUPOS ETÁRIOS EM 1981, 1991, 2001 E 2011



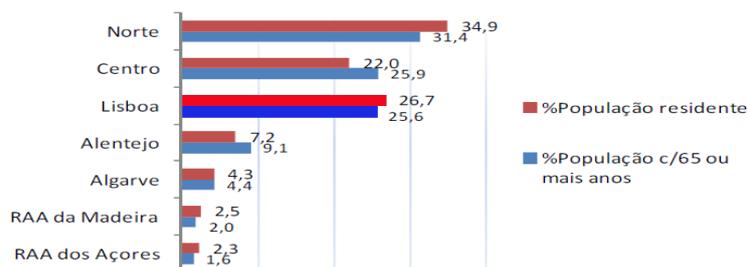
Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Resultados Provisórios dos Censos 2011

ANEXO III: PREVISÃO PARA OS 10 PAÍSES DO MUNDO COM A MÉDIA DE IDADES MAIS ELEVADA EM 2015 (ANOS)



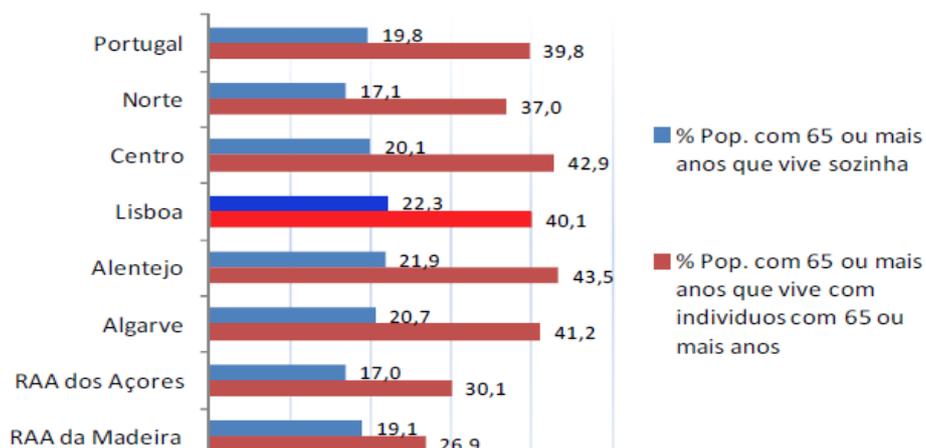
Fonte: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2011): World Population Prospects: The 2010 Revision; New York.

ANEXO IV: DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO RESIDENTE E DA POPULAÇÃO COM 65 OU MAIS ANOS, POR REGIÃO DOS PAÍIS.



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Resultados Provisórios dos Censos 2011

ANEXO V: PERCENTAGEM DA POPULAÇÃO IDOSA QUE VIVE SOZINHA OU EXCLUSIVAMENTE COM PESSOAS COM 65 OU MAIS ANOS POR REGIÃO DE PORTUGAL



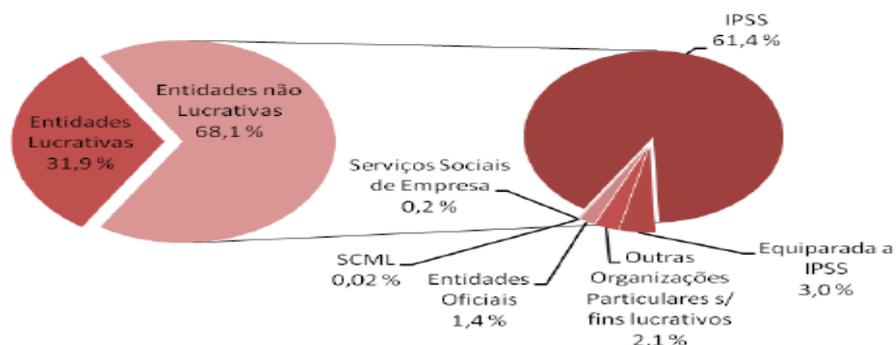
Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Resultados Provisórios dos Censos 2011

ANEXO VI: ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO PORTUGUESA EM 2001 E 2011

ÍNDICE DE ENVELHECIMENTO	2001			2011		
	Total	H	M	Total	H	M
Portugal	102,23	83,56	121,78	127,84	104,77	151,98

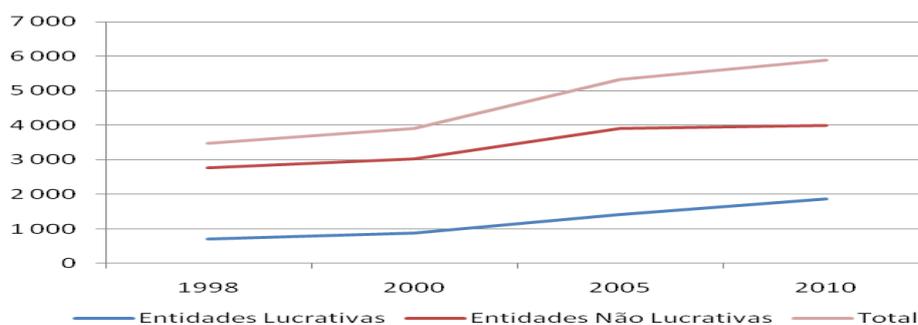
Fonte: Instituto Nacional de Estatística, Resultados dos Censos 2011

ANEXO VII: DISTRIBUIÇÃO DAS ENTIDADES PROPRIETÁRIAS, SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA NO CONTINENTE EM 2010



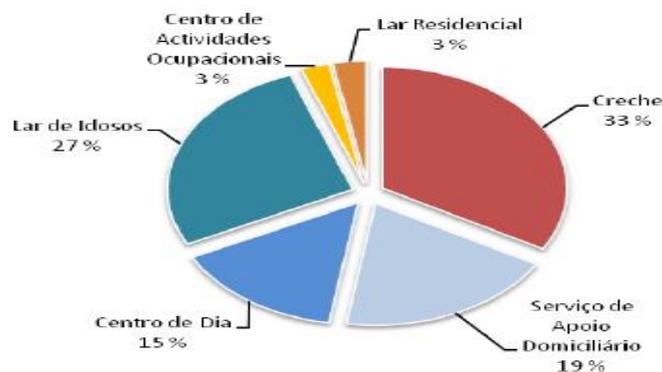
Fonte: Carta Social de 2010; GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento; Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

ANEXO VIII: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE ENTIDADES PROPRIETÁRIAS, SEGUNDO A NATUREZA JURÍDICA NO CONTINENTE ENTRE 1998 E 2010



Fonte: Carta Social de 2010; GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento; Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

ANEXO IX: DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS NOVAS RESPOSTAS, POR TIPOLOGIA DE EQUIPAMENTO EM 2011



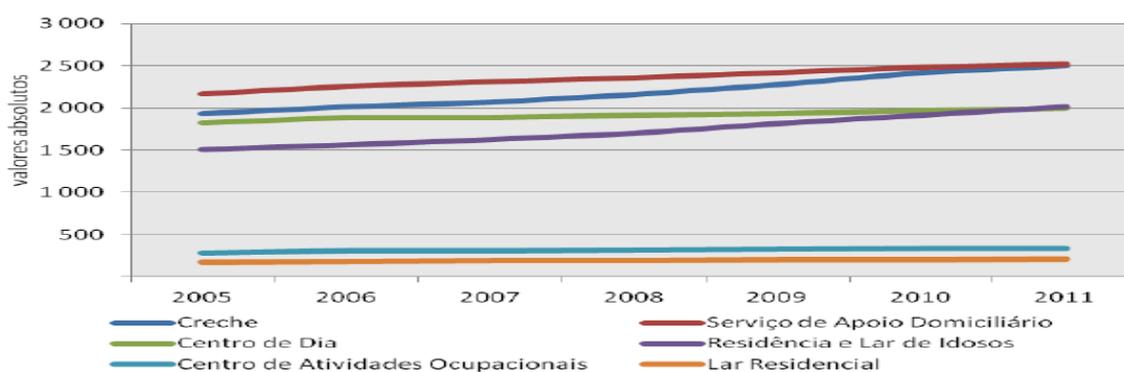
Fonte: Carta Social - Folha Informativa N°8 de Maio de 2012 do GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento; Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

ANEXO X: NÚMERO DE RESPOSTAS SOCIAIS AOS IDOSOS POR DISTRITO DE PORTUGAL CONTINENTAL

NÚMERO DE RESPOSTAS SOCIAIS			
Distritos	Centro de Dia	Estrutura Residencial para Idosos (Lar de Idosos e Residência)	Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)
Aveiro	139	105	157
Beja	48	55	59
Braga	113	133	195
Bragança	79	83	89
Castelo Branco	124	71	144
Coimbra	165	116	185
Évora	80	80	73
Faro	58	63	71
Guarda	181	125	201
Leiria	102	137	132
Lisboa	234	317	301
Portalegre	67	69	68
Porto	185	187	241
Santarém	127	107	153
Setúbal	107	112	108
Viana do Castelo	44	48	70
Vila Real	52	58	104
Viseu	92	106	168
TOTAL	1 997	1 972	2 519

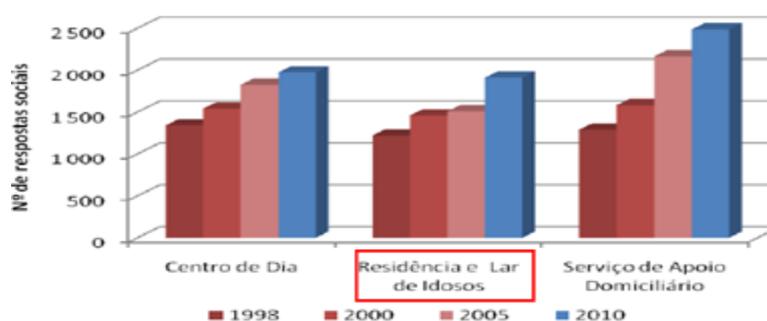
Fonte: Elementos Quantitativos do GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento; Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

ANEXO XI: EVOLUÇÃO DO NÚMERO DAS PRINCIPAIS RESPOSTAS DA RSES (REDE DE SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS SOCIAIS) ENTRE 2005 E 2011



Fonte: Carta Social - Folha Informativa N°8 de Maio de 2012 do GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento; Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

ANEXO XII: EVOLUÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS PARA AS PESSOAS IDOSAS NO CONTINENTE ENTRE 1998 E 2010



Fonte: Carta Social de 2010; GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento; Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

ANEXO XIII: QUADRO RESUMO DA POPULAÇÃO RESIDENTE COM 65 OU MAIS ANOS E Nº DE ALOJAMENTOS FAMILIARES OCUPADOS EM 2001 E 2011

Portugal	2001	2011	Evolução 2001-2011 (%)
População residente (total)	10356117	10561614	2,0
População c/65 ou mais anos que vive exclusivamente c/ indivíduos c/ 65 ou mais anos	631033	804577	27,5
População c/65 ou mais anos que vive sozinha	311561	400964	28,7
Nº de alojamentos familiares ocupados (total)	3578548	3997378	11,7
Nº de alojamentos familiares ocupados exclusivamente por indivíduos c/ 65 ou mais anos	310504	396887	27,8
Nº de alojamentos familiares ocupados c/ um indivíduo c/ 65 ou mais anos	311561	400964	28,7

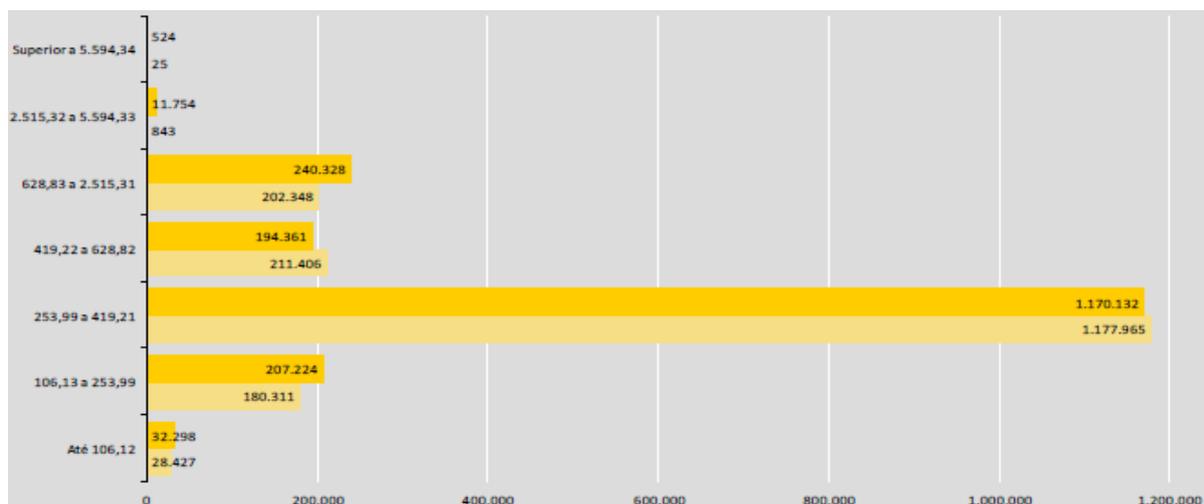
Fonte: Censos 2011 – Instituto Nacional de Estatística (INE)

ANEXO XIV: NÚMERO DE EQUIPAMENTOS LUCRATIVOS E NÃO LUCRATIVOS E RESPECTIVA: CAPACIDADE TOTAL, TOTAL DE UTENTES E TAXA DE OCUPAÇÃO POR DISTRITO DO PAÍS

Distrito	Equipamentos	Capacidade Total	Total de Utentes	Taxa de Ocupação
Aveiro	106	4168	3983	95,56%
Beja	56	3994	2805	70,23%
Braga	137	4545	4322	95,09%
Bragança	87	2709	2525	93,21%
Castelo Branco	71	3286	3102	94,40%
Coimbra	116	4645	4518	97,27%
Evora	80	2703	2643	97,78%
Faro	64	3132	3062	97,77%
Guarda	125	4541	4374	96,32%
Leiria	141	4499	4314	95,89%
Lisboa	325	12407	11086	89,35%
Portalegre	70	2938	2832	96,39%
Porto	186	6974	6288	90,16%
Santarém	106	4366	4155	95,17%
Setúbal	120	4891	4294	87,79%
Viana do Castelo	48	1922	1803	93,81%
Vila real	60	2094	1967	93,94%
Viseu	106	4360	4383	100,53%
Total	2004	78174	72456	92,69%

Fonte: www.cartasocial.pt/ - Taxa de ocupação calculada pelo autor através dos dados apurados.

ANEXO XV: NÚMERO DE PENSIONISTAS POR INVALIDEZ E VELHICE POR ESCALÕES DO REGIME GERAL EM 2010 E 2011



Fonte: Conta da Segurança Social de 2011 – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

ANEXO XVI: VALOR E VARIAÇÃO DA PENSÃO MÉDIA MENSAL ENTRE 2002 E 2011

Pensão média mensal do regime geral, em 31 de Dezembro de cada ano 2002 - 2011										
(euro)										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Invalidez	289,36	302,15	318,00	335,11	351,21	365,07	377,47	389,08	392,43	399,33
<i>Tx var anual</i>	5,3%	4,4%	5,2%	5,4%	4,8%	3,9%	3,4%	3,1%	0,9%	1,8%
Velhice	334,02	351,51	373,72	394,73	417,86	436,72	454,24	472,08	477,03	481,69
<i>Tx var anual</i>	6,2%	5,2%	6,3%	5,6%	5,9%	4,5%	4,0%	3,9%	1,0%	1,0%

Pensão média mensal Regime Geral	Variação Dez. 2011/Dez. 2002	
	Valor absol.	Var. %
Invalidez	109,97	38,0%
Velhice	147,67	44,2%

Fonte: Conta da Segurança Social de 2011 – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

ANEXO XVII: DURAÇÃO MÉDIA E IDADE MÉDIA DOS PENSIONISTAS DO REGIME GERAL ENTRE 2002 E 2011

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Invalidez	56,4	56,5	56,4	56,0	56,0	56,1	56,1	56,2	56,3	56,3
Velhice	72,5	72,6	72,6	72,5	72,6	72,7	72,8	72,9	73,0	73,1

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Invalidez	14,9	15,0	15,4	15,8	16,1	16,4	16,7	17,0	17,3	17,5
Velhice	8,0	8,0	7,9	7,9	8,0	8,1	8,2	8,4	8,5	8,6

Fonte: Conta da Segurança Social de 2011 – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

ANEXO XVIII: EVOLUÇÃO DO VALOR DAS COMPARTICIPAÇÕES POR UTENTE/MÊS PARA A TERCEIRA IDADE POR TIPO DE RESPOSTA SOCIAL ENTRE 2007 E 2011

Acordos de cooperação com IPSS
Evolução do valor das comparticipações utente/mês definidas em Protocolo
Aplicáveis ao Continente
2007-2011

Respostas Sociais	2007	Variação 2007/2006	2008	Variação 2008/2007	2009	Variação 2009/2008	2010	Variação 2010/2009	2011	Variação 2011/2010	Variação 2011/2007
Terceira idade											
Lar Idosos	330,25	3,1%	338,51	2,5%	347,31	2,6%	347,31	0,0%	348,70	0,4%	5,6%
Centro de Dia	97,52	3,1%	99,96	2,5%	102,56	2,6%	102,56	0,0%	102,97	0,4%	5,6%
Centro de Convívio	47,44	3,1%	48,63	2,5%	49,89	2,6%	49,89	0,0%	50,09	0,4%	5,6%
Apoio Domiciliário	224,56	3,1%	230,17	2,5%	236,15	2,6%	236,15	0,0%	237,09	0,4%	5,6%

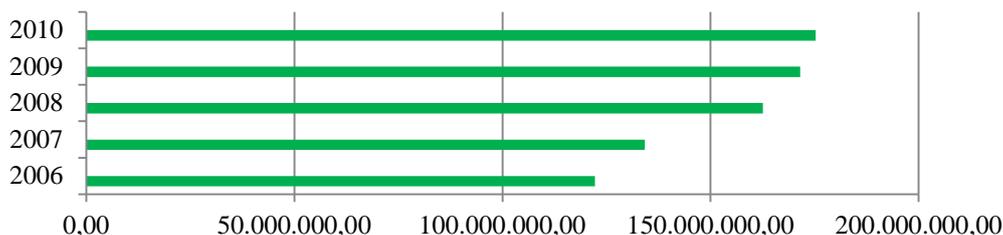
Fonte: Conta da Segurança Social de 2011 – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

ANEXO XIX: TAXAS DE IRS PARA 2013

Taxas de IRS para 2013 Rendimento colectável (em euros)	Continente	
	Taxa	Parcela a abater
Até 7.000	14,50%	-
+ 7.000 a 20.000	28,50%	980
+ 20.000 a 40.000	37,00%	2.680
+ 40.000 a 80.000	45,00%	5.880
+ 80.000	48,00%	8.280

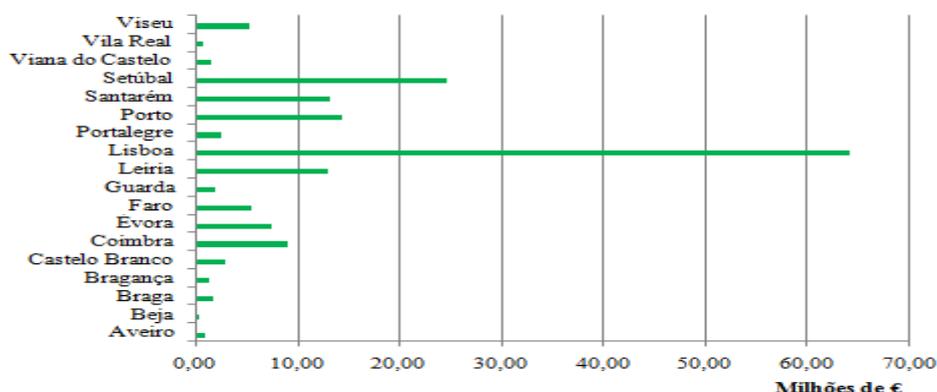
Fonte: Guia Fiscal da Price Waterhouse Coopers (PWC)

ANEXO XX: VOLUME DE NEGÓCIOS DA ACTIVIDADE DE APOIO SOCIAL PARA PESSOAS IDOSAS, COM ALOJAMENTO EM MILHÕES DE € POR ANO - CAE 87301



Fonte: Portal Estatístico de Informação Empresarial do Instituto dos registos e Notariado

ANEXO XXI: VOLUME DE NEGÓCIOS DAS ACTIVIDADES DE APOIO SOCIAL PARA PESSOAS IDOSAS COM ALOJAMENTO - CAE 87301, EM MILHÕES DE € NO ANO 2010 POR DISTRITO



Fonte: Portal Estatístico de Informação Empresarial do Instituto dos registos e Notariado

ANEXO XXII: NÚMERO TOTAL DE ESTRUTURAS RESIDENCIAIS, CAPACIDADE TOTAL E TOTAL DE UTENTES POR CONCELHOS DO DISTRITO DE LISBOA.

Concelho	Estruturas Residenciais para idosos	Capacidade Total	Total de Utentes
Alenquer	7	359	323
Amadora	9	334	300
Arruda dos Vinhos	5	155	152
Azambuja	5	248	219
Cadaval	7	273	265
Cascais	22	938	712
Lisboa	105	3990	3575
Loures	19	698	642
Lourinhã	8	364	311
Mafra	14	535	450
Odivelas	19	598	515
Oeiras	30	909	733
Sintra	33	1174	1123
Sobral de Monte Agraço	4	122	119
Torres Vedras	20	915	829
Vila Franca de Xira	19	924	835
Total	326	12536	11103

Fonte: Elementos Quantitativos do GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento; Ministério da Solidariedade e da Segurança Social

ANEXO XXIII: TOTAL DE ENTIDADES POR NATUREZA JURÍDICA E TIPO DE ASSOCIAÇÃO NO DISTRITO DE LISBOA

Concelho	Fins Lucrativos	Fins Não Lucrativas					Total/Concelho
		ASS	SCM	CSP	IOR	Outras	
Alenquer	3	-	2	2	-	-	7
Amadora	6	-	2	1	-	-	9
Arruda dos Vinhos	3	-	2	-	-	-	5
Azambuja	2	-	1	1	1	-	5
Cadaval	1	1	1	3	-	1	7
Cascais	14	1	3	2	1	1	22
Lisboa	40	25	17	7	9	7	105
Loures	11	5	-	-	-	3	19
Lourinhã	2	2	2	2	-	-	8
Mafra	9	-	2	2	-	1	14
Odivelas	14	4	1	-	-	-	19
Oeiras	23	1	-	4	2	-	30
Sintra	15	12	3	1	-	2	33
Sobral de Monte Agraço	2	-	2	-	-	-	4
Torres Vedras	3	11	2	-	-	4	20
Vila Franca de Xira	5	8	2	2	-	2	19
Sub-total	153	70	42	27	13	21	-
Total	153			173			326

Legenda: ASS: Associações de Solidariedade Social; SCM: Santa Casa da Misericórdia; CSP: Centros Sociais Paroquiais; IOR: Institutos de Organizações Religiosa; Outras: Fundações e Cooperativas.

Fonte: Elementos Quantitativos do GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento; Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.

ANEXO XXIV: FREGUESIAS DO CONCELHO DE LOURES, LISBOA E ODIVELAS LIMÍTROFES E PRÓXIMAS ÀS DA FREGUESIA DE CAMARATE.



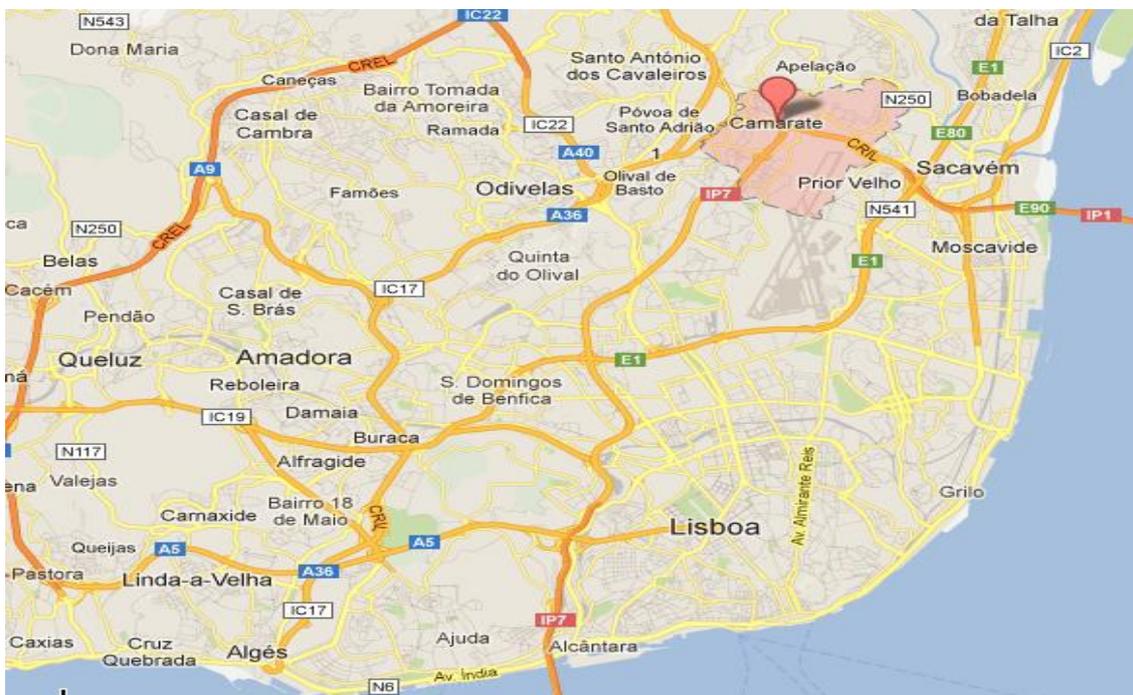
Fonte: Google Maps

ANEXO XXV: CRIAÇÃO DE VALOR ECONÓMICO EMPRESARIAL ATRAVÉS DA GESTÃO INTEGRADA DOS ASPECTOS SOCIAIS, AMBIENTAIS E DE GOVERNANCE



Fonte: Comunicação da Comissão Europeia – Uma Europa Sustentável para um Mundo Melhor, 15.5.2001

ANEXO XXVI: LOCALIZAÇÃO DA FREGUESIA DE CAMARATE NO DISTRITO DE LISBOA



Legenda: Freguesia de Camarate a rosa; Fonte: Google Maps.

ANEXO XXVII: LEGISLAÇÃO QUE SERVIU COMO BASE AO ANTEPROJETO DE ARQUITETURA

A estrutura foi dimensionada de acordo com os seguintes Decretos-Lei e Portarias: Portaria n.º 67/2012 (Condições de organização, funcionamento e instalação de estruturas residenciais para pessoas idosas); Decreto-Lei 163/2006 de 8 de Agosto (Regime da Acessibilidade aos Edifícios e Estabelecimentos que recebam público); Decreto-Lei 220/2008 de 12 de Novembro (Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios); Portaria 1532/2008 de 29 de Dezembro (Regulamento Técnico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios); Guia de recomendações técnica para lares de idosos do MSSS).

ANEXO XXVIII: VANTAGENS E PROPOSTAS DA SUBCONTRATAÇÃO DO SERVIÇO DE GESTÃO DE REFEITÓRIO (SNC:621)

As vantagens de recorrer à subcontratação de um serviço de alimentação coletiva são as seguintes:

- Problemas de absentismo e substituição de férias do pessoal a laborar no refeitório;
- Gestão diária (encomendas, armazenamento, inventários etc...) da responsabilidade da empresa subcontratada;
- Implementação do Sistema HACCP, de acordo com a legislação em vigor pela empresa subcontratada;
- Plano de Formação inicial e contínua de todos os colaboradores da empresa subcontratada;
- Elaboração de ementas semanais;
- Higiene e Segurança no trabalho;
- Medicina do trabalho a todos os colaboradores da empresa;
- Gestão de resíduos;
- Diminuição dos gastos com pessoal.

As propostas feitas por parte da Totalis e da Narest aos respetivos pedidos de orçamentação foram as seguintes:

TOTALIS S.A.

Conforme solicitação abaixo descrita junto enviamos o orçamento, para o serviço, com uma equipa de 2 cozinheiras e 1 empregada de refeitório.

Os Preços para refeições principais (almoço e jantar):

	Opção 1	Opção 2
	(2100 Ref./Mês)	(2342 Ref./Mês)
Pessoal	0.95 €	0.85 €
Matéria Alimentar	1.80 €	1.80 €
Matéria não Alimentar	0.10 €	0.10 €
Sub-Total	2.85 €	2.75 €
Beneficio Industrial (7%)	3,05	2.95 €
TOTAL	6.405,00 €	6.195,00 €

Os Preços para refeições intermédias (Pequeno almoço, Lanche, Ceia e Ceia de pessoal):

Refeições Intermédias	Preço
Pequeno-almoço	0,45
Lanche	0,45
Ceia	0,38
Ceia do Pessoal	0,80
Sub- total	2,08
TOTAL	2.184,00

Total:

TOTAL GERAL	8.589,00 €
Total de Refeições	5250

Composição das Refeições:

	Composição de refeições
Pequeno- Almoço	Leite ou café ou chá ou leite com café Sandes (queijo, manteiga, fiambre, marmelada ou doce) Açúcar ou adoçante
Almoço	Sopa Pão Prato Salada ou legumes Sobremesa (Fruta ou doce)
Lanche	Leite ou café ou chá ou leite com café ou sumo ou iogurte de aroma Sandes (queijo, manteiga, fiambre, marmelada ou doce) Açúcar ou adoçante
Jantar	Sopa Pão Prato Salada ou legumes Sobremesa (Fruta ou doce)
Ceia	D.l de Bolacha Maria ou de água de sal D.l de Leite ½ gordo
Ceia do Pessoal	1 sandes 1 peça de fruta

NAREST - Sociedade Nacional de Restauração Lda.



PROPOSTA ECONÓMICA PARA
CONFEÇÃO E FORNECIMENTO DE
REFEIÇÕES

NAREST, LDA
25-02-2013

DESIGNAÇÃO DAS REFEIÇÕES	PREÇO UNITÁRIO DAS REFEIÇÕES	IVA INCLUINDO (PRODUTOS)	IVA INCLUINDO (NAREST)
Pequeno-Almoço	0,30 (trinta cêntimos)	0,34€ (trinta e quatro cêntimos)	0,37€ (trinta e sete cêntimos)
Almoço	1,00€ (um euro)	1,14€ (um euro e catorze cêntimos)	1,23€ (um euro e vinte e três cêntimos)
Lanche	0,30€ (trinta cêntimos)	0,34€ (trinta e quatro cêntimos)	0,37€ (trinta e sete cêntimos)
Jantar	1,00€ (um euro)	1,14€ (um euro e catorze cêntimos)	1,23€ (um euro e vinte e três cêntimos)
Ceia	0,20€ (vinte cêntimos)	0,23€ (vinte e três cêntimos)	0,25€ (vinte e cinco cêntimos)

Composição das Refeições	
Pequeno-Almoço	<ul style="list-style-type: none"> • Leite ou café, ou chá ou café com leite • Sandes/queijo, manteiga, fiambre, marmelada ou doce
Almoço	<ul style="list-style-type: none"> • Sopa • Pão • Prato • Salada • Fruta ou sobremesa doce
Lanche	<ul style="list-style-type: none"> • Leite ou café, ou chá ou café com leite • Sumo • Iogurte de aromas • Sandes/queijo, manteiga, fiambre, marmelada ou doce
Jantar	<ul style="list-style-type: none"> • Sopa • Pão • Prato • Salada • Fruta ou sobremesa doce
Ceia	<ul style="list-style-type: none"> • DI bolacha Maria • DI bolacha Agua e Sal • Copo de leite

ENCARGOS MENSAIS COM PESSOAL AFETO À COZINHA

2 Cozinheiras

1 Empregada de Refeitório

(IVA INCLUINDO)

3.457,80 €

ENCARGOS DA NAREST

- MATÉRIA PRIMA ALIMENTAR
- MATÉRIA PRIMA NÃO ALIMENTAR
- PESSOAL
- HACCP
- HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO
- GESTÃO DE RESÍDUOS
- ELABORAÇÃO DAS EMENTAS
- GESTÃO DA COZINHA

ENCARGOS DO CLIENTE

- ÁGUA
- ELETRICIDADE
- GÁS
- DESINFESTAÇÕES
- MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

PROPOSTA



BASES ORIENTADORAS DA PROPOSTA

1. Amplitude do Funcionamento:	Pequeno-almoço Almoço Lanche Jantar Ceia
2. Valências da Unidade	Lar
3. Capitação	II
4. Número de Refeições Lar	35 Pequenos-almoços 35 Almoços 35 Lanches 35 Jantares 35 Ceias

MD 720.01.00
REFP PQ.720.01.00

ANEXO XXIX: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM SERVIÇOS ESPECIALIZADOS
(SNC: 622)

TRABALHOS ESPECIALIZADOS (Conta 6221)

A partir de 1 de Janeiro de 2013 passou a ser obrigatório segundo o Decreto-Lei 197/2012 a emissão de faturas para todas as entidades independentemente do valor de emissão. Para isto é necessário recorrer a um serviço especializado para a prestação e gestão de um *software* de faturação. Depois de uma rápida análise das entidades que prestam este tipo de serviço, a melhor escolha parece ser o serviço de faturação prestado pela PHC com um custo mensal de 9,98€ por mês (www.phc.pt)

Quanto ao serviço de contabilidade foi consultado um escritório de contabilidade para a prestação deste serviço, que apresentou a seguinte proposta:

“Boa tarde, Para a sua empresa com as características que apresenta temos um custo mensal de 200,00 euros acrescido de IVA à taxa normal em vigor. Cumprimentos, Manuel Cruz”

PUBLICIDADE E PROPAGANDA (Conta 6222)

Pretende-se recorrer a *flyers*, para publicitar tanto o Lar de Idosos como a Agência de Atividades. Prevê-se a necessidade de adquirir 5000 *flyers*, *posters* e *desdobráveis* por mês para publicidade. De acordo com a consulta feita às empresas *pixartprinting* e *onlieprinters*, o gasto relativo à aquisição para esta quantidade ronda os 50€ mensais.

Os gastos associados à publicidade e propaganda *online* de acordo com a proposta apresentada pelo *Marketeer* Gonçalo Botelho são de 550€ mensais. Deste valor 400€ são referentes à gestão e otimização dos 2 *websites* e à operacionalização de campanhas digitais. Os restantes 150€ dizem respeito às campanhas de *adwords* e gestão da presença nas redes sociais.

ANEXO XXX: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM MATERIAIS (SNC:623)

MATERIAL DE ESCRITÓRIO (Conta 6231)

Será necessário adquirir, materiais de escritório como canetas e papel. Foi estimado um gasto para a aquisição destes materiais no valor de 189,10€ mensais.

De acordo com a natureza dos materiais e o valor total da compra optou-se por consultar apenas um fornecedor já conhecido pelos seus preços competitivos: a Staples.

De referir que neste valor esta englobado o material necessário às atividades realizadas pelo animador cultural. Ao valor estimado foi aplicado uma taxa de 20% do valor da soma de todos os materiais. A existência desta taxa representa a possível necessidade de aquisição de outros materiais a pedido do animador/a Social.

Valores discriminados por material de escritório:

Materiais de Escritório	Fornecedor	Quantidade	Preço Unit. (€)	Preço C/ IVA do Total(€)
Papel A4 Caixa	Staples	5	12,88 €	64,40 €
Esferográficas	Staples	35	0,18 €	6,30 €
Lápis	Staples	35	0,09 €	3,15 €
Borrachas	Staples	35	0,49 €	17,15 €
Afias	Staples	35	0,25 €	8,75 €
Marcadores	Staples	10	0,40 €	4,00 €
Lápis de Cera	Staples	35	0,17 €	5,95 €
Lapis de Cor	Staples	35	0,15 €	5,25 €
Canetas de Feltro	Staples	35	0,13 €	4,55 €
Aguarelas, Guaches, Pinceis	Staples	2	15,00 €	30,00 €
Outros Materiais				39,60 €
Total C/ IVA				189,10 €

OUTROS MATERIAIS (Conta 6238)

Quanto a outros materiais de consumo, como materiais de limpeza e higiene (papel higiénico; pasta dentífrica, detergentes, etc...), de acordo com a consulta dos preços de mercado em diversos fornecedores (Jumbo e Continente) e uma previsão de quantidades consumidas estimou-se um gasto de cerca de 677,98€ mensais.

Valores discriminados por outros materiais:

Produtos	Preço unitário	Quantidades Mensais	Custo Total
papel higiénico jumbo 220 fls	1,49 €	87,5	130,38 €
fragância recarga	0,73 €	35	25,55 €
gel de mãos uso diário	0,49 €	35	17,15 €
gel de banho (750ml)	1,00 €	35	35,00 €
Shampoo	1,49 €	35	52,15 €
Pasta Dentífrica	0,63 €	35	22,05 €
Guardanapos	0,39 €	60,00 €	23,40 €
Papel de cozinha	1,09 €	30	32,70 €
Detergente Lava Tudo	0,47 €	35	16,45 €
Detergente Vidros	0,79 €	10	7,90 €
Detergente Cozinha	2,00 €	20	40,00 €
Detergente Chão	3,00 €	10	30,00 €
Lixivia 2L	0,49 €	15	7,35 €
Panos	1,29 €	10	12,90 €
Outros Materiais de consumo	-	-	225,00 €
TOTAL			677,98 €

**ANEXO XXXI: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM ENERGIAS E FLUIDOS (SNC:
623)**

ELETRICIDADE (Conta 6241)

O consumo de energia elétrica *per capita* (kW/ hab.) anual segundo os dados do INE é de 4728,1 kW/Hab. Admitindo que estarão sempre 40 pessoas (35 residentes e 5 funcionários dia/noite) dentro da estrutura residencial o consumo anual de energia elétrica será de 189124 kW (40*4728,1 KW/Hab). Multiplicando este valor pela tarifa de baixa tensão especial praticada pela EDP para o kW/h e acrescentando o IVA à taxa em vigor obtêm-se um valor anual de 28.100,80€ anual.

Concluindo, estima-se que o gasto mensal com energia elétrica ronde os 2.341,73€.

Estimou-se também através do Simulador de Potência e Consumo da EDP, um valor mensal de consumo de eletricidade. No entanto, este simulador não tem em conta a energia consumida por alguns equipamentos como ascensores e ar condicionados pelo que se optou por utilizar o valor apurado através do consumo de eletricidade *per capita*.

COMBUSTIVEIS (Conta 6242)

O veículo que se pretende adquirir apresenta um consumo médio de 8L/100km. O valor previsto para a distância total percorrida nas deslocações diárias é de cerca de 50 Km.

As deslocações dizem respeito ao transporte dos utentes (ida e volta) para as atividades em que se inscreverem nas imediações da estrutura residencial. O veículo percorrerá portanto uma média de 1500Km mensais (30 dias * 50Km).

A distância percorrida traduz-se num consumo de 120 Litros mensais (8L/100Km* 15).

Segundo a DGEG (Direção Geral de Energia e Geologia) o preço médio do gasóleo em Portugal é de 1,456€ o gasto total em combustíveis será de 174,72€ (1,48€*120L).

ÁGUA (Conta 6243)

Segundo o tarifário da EPAL para 2012 o preço do metro cúbico de água para consumo não-doméstico de estabelecimentos comerciais é de 1,4650€. Tendo em conta o número de casas de banho, o número de máquinas da cozinha/lavandaria e as dimensões do jardim, foi apurado

um valor para o consumo mensal de água através do simulador de consumo da EPAL no valor de 504,37 m³.

Concluindo, multiplicando este valor, pelo custo unitário do m³ (1,456€) de água obtêm-se um gasto mensal de 738,21€ para o consumo de água.

GÁS (Conta 6244)

De acordo com dados do INE o consumo anual *per capita* de gás em 2011 foi de 466,9 m³.

Admitindo novamente que estarão em permanência 40 pessoas dentro da estrutura residencial (35 utentes e 5 funcionários dia/noite) é possível prever um consumo anual de gás de cerca de 18776 m³ (40*466,9).

Consultando os tarifários praticados pela Galp Energia, para empresas com consumos anuais superiores a 10000m³ em média pressão, é possível estimar um gasto mensal de gás de 379,56€.

ANEXO XXXII: DISCRIMINAÇÃO DOS GASTOS EM SERVIÇOS DIVERSOS (SNC:626)

COMUNICAÇÃO (Conta 6262)

Para apurar os gastos mensais em comunicação foram consultados os pacotes para empresas oferecidos pela ZON e pela PT (M40). O pacote de telecomunicações que melhor se enquadra nas necessidades da Estrutura Residencial e na Agência de Atividades é fornecido pela PT e traduz-se num gasto mensal de 79,99€.

SEGUROS (Conta 6263)

Foram efetuadas simulações (na página seguinte) para apurar os gastos mensais dos seguros necessários. Foi consultado o serviço de empresas da seguradora Tranquilidade que apresentou propostas para os seguintes seguros: Multirriscos (Edifício e Recheio) e Acidentes de Trabalho (Funcionários).

Os valores anuais apresentados para estes seguros foram os seguintes: 1.301,72€ para o seguro Multirriscos e 1.693,28€ para o seguro de Acidentes de Trabalho. Para efeitos de apuramento mensal de gastos, estes valores traduzem-se num gasto de 108,50€ mensais para o seguro Multirriscos e 141,11€ mensais para o seguro de Acidentes de Trabalho.

Simulação de Seguro de Acidentes de Trabalho



Simulação de Acidentes de Trabalho - Prémio Fixo

Tomador do Seguro		Nº Cliente: 7120285665 Tipo: Colectivo					
Nome: LAR DE LOURES		Código Postal: 2670-012 LOURES					
Morada: LOURES		Telefone: 918931350					
Email: MIGUELMDOLIVEIRA@HOTMAIL.COM		CAE: Actividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento					
Dados do Contrato de Seguro							
Data Inicio do Seguro: 05/03/2013		Data/Hora Fim do Seguro: 05/03/2014 00:00					
Duração: Ano e seguintes		Nº Dias: -					
Método de Pagamento: Débito em conta		Fraccionamento: Não					
Capital Seguro: €162.190,00							
Pessoas Seguras							
Tipo de Quadro: FIXO COM NOMES		Cód. Estatístico: ACT AP SOCIAL PESS IDOSAS ALOJ					
Nome	Profissão	Disto. Estrangeiro	Nº Trabalho/Seguros	Data Inicio	Data Fim	Salário Base Anual	Outros Subsidios
AAA AAA	FARMACEUTICO	Não	1	05/03/2013		€13.650,00	€0,00
BBB BBB	ENFERMEIRO	Não	1	05/03/2013		€13.400,00	€0,00
CCC CCC QUATRO PESSOAS	AJUDANTE DE AÇÃO DIRECTA	Não	1	05/03/2013		€47.650,00	€0,00
DDD DDD QUATRO PESSOAS	AJUDANTE DE AÇÃO DIRECTA	Não	1	05/03/2013		€47.650,00	€0,00
EEE EEE TRES PESSOAS	ALMOXARDES SERVIÇOS GERAIS	Não	1	05/03/2013		€25.200,00	€0,00
FFF FFF	ANFADOR CULTURAL	Não	1	05/03/2013		€8.790,00	€0,00
Total Salário Base Anual: €162.190,00				Total Outros Subsidios: €0,00			
Coberturas				Prémio Fixo Capital			
ACIDENTES DE TRABALHO				€162.190,00			
RISCO DE PERCURSO				€162.190,00			
Prémios				Prémio Fixo			
ANUAL				€1.603,28			
Total Simulação				€1.603,28			
Validade da Simulação							
1. A presente simulação é válida por sessenta (60) dias a contar da data de sua realização, ficando no entanto, os pressupostos que determinem o prémio a pagar sempre sujeitos a confirmação pela Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A. 2. A presente simulação não tem valor enquanto proposta para subscrição de um contrato de seguro, pelo que a aceitação de qualquer contrato com as características indicadas dependerá sempre do integral preenchimento da Proposta de Seguro em todos os seus							

Simulação nº 08325418421/93 de 04/03/2013 Tarifa de 24/03/2013 [25-2600] [1] [0] [1] [1] [DESCONTO BANCARIZ] [1] [1] [1] Pág 1/2

Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A. Sede: Av. da Liberdade, 240 Loja Central 1200-049 Lisboa Tel: 21 34 07 07
 Capital Social 180.000.000 € NIPC 505 949 231 Registo C.R.C. de Lisboa nº 1-840 NIPC 505 949 231 Email: info@tranquilidade.pt Associação 241-T Seguros

Simulação de Seguro Multirrisco



Simulação MULTIRRISCO ESTABELECIMENTO

Tomador do Seguro		Nº Cliente: 7120285665 Tipo: Colectivo	
Nome: LAR DE LOURES		Código Postal: 2670-012 LOURES	
Morada: LOURES		Telefone: 918931350	
Data Nascimento:		CAE: Actividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento	
Dados do Contrato de Seguro			
Data Inicio do Seguro: 05/03/2013 00:00		Data/Hora Fim do Seguro: 05/03/2014 00:00	
Duração: Ano e seguintes		Nº Dias: -	
Método de Pagamento: Débito em conta		Fraccionamento: Não	
Capital Seguro: €800.000,00			
Local de Risco			
Morada Local de Risco: LOURES, 2670-012 LOURES		Concelho: LOURES	
Data Construção do Edifício: 01-01-2013		Actividade: ACT AP SOCIAL PESS IDOSAS ALOJ	
Capital Imóvel: €800.000,00		Dispositivos Protecção Roubo: COM PROTECÇÕES	
Capital Reduzido: €200.000,00			
Questionário de Análise de Risco			

Opção/Coberturas Imóvel-LoURES, 2670-012 LoURES	OPÇÃO ESSENCIAL		OPÇÃO VALOR		OPÇÃO VALOR MAIS	
	Capital	Francise	Capital	Francise	Capital	Francise
ASSISTÊNCIA AO ESTABELECIMENTO	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
DEN. ADJACENTES	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
DANOS CANALIZAÇÕES SUSTENTAMEN	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€300,00
DANOS NO IMÓV. FURTO OU RUIBO	€5.000,00	-	€5.000,00	-	€5.000,00	-
DANOS POR ÁGUA	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€300,00
FENÓMENOS SISMICOS	€420.000,00 (1)	10,00% (2)	€420.000,00 (1)	10,00% (2)	€420.000,00 (1)	10,00% (2)
INCENDIO, RAIOS E EXPLOSIÃO	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€300,00
INUNDACÕES	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
OUTROS RISCOS- ESTABELECIMENTO	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
CHOC DE VEICULOS TERRESTRES	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
CHEQUE EMANCIP. DOS SÓCIDOS	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
DANOS DE CARACTER ESTRECO	€5.000,00	-	€5.000,00	-	€5.000,00	-
DANOS P/ FUMO, FULGEM, CINZAS	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
DANOS POR FUMO OU CALOR	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
DEMOLIÇÃO E REPARAÇÃO E SUCUMBOS	€12.000,00	-	€12.000,00	-	€12.000,00	-
DESTRAME ACIDENTAL DE ÓLEO	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€300,00
DESTRAME SISTEMAS HIDRAULICOS	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€300,00
DESTRAME TEMPORÁRIA USO LOCAL	€10.000,00	-	€10.000,00	-	€10.000,00	-
QUEBRA, QUEDA ANCIOSOS LIMPICOS	€2.500,00	€500,00	€2.500,00	€500,00	€2.500,00	€300,00
QUEBRA E QUEDA DE ANTENAS	€2.500,00	-	€2.500,00	-	€2.500,00	-
QUEBRA, QUEDA PAINES SOLARES	€2.500,00	-	€2.500,00	-	€2.500,00	-
QUEDA DE ASCENSORES	€600.000,00	-	€600.000,00	-	€600.000,00	-
PERDA DE RENDAS	€10.000,00	-	€10.000,00	-	€10.000,00	-
PESQUISA DE AVARIAS	€2.500,00	€500,00	€2.500,00	€500,00	€2.500,00	€300,00
QUEBRA LUGAS SANITARIAS	€2.500,00	-	€2.500,00	-	€2.500,00	-
QUEBRA VIDROS	€5.000,00	€500,00	€5.000,00	€500,00	€5.000,00	€300,00
R/C EXPLORAÇÃO/OPORTEAR/ROU	-	-	-	-	-	-
R/C PROPRIEDARIO	€50.000,00	-	€50.000,00	-	€50.000,00	-

Simulação nº 08325418421/93 de 04/03/2013 Tarifa de 24/03/2013 [15-2600] [1] [0] [1] [1] [1] [DESCONTO BANCARIZ] [1] [1] [1] Pág 2/3

Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A. Sede: Av. da Liberdade, 240 Loja Central 1200-049 Lisboa Tel: 21 34 07 07
 Capital Social 180.000.000 € NIPC 505 949 231 Registo C.R.C. de Lisboa nº 1-840 NIPC 505 949 231 Email: info@tranquilidade.pt Associação 241-T Seguros



Simulação MULTIRRISCO ESTABELECIMENTO

RISCOS ELÉCTRICOS	€5.000,00	€500,00	€5.000,00	€100,00	€5.000,00	€100,00
TEMPESADES	€600.000,00	€500,00	€600.000,00	€100,00	€600.000,00	€100,00
ACTOS GREVISTAS	-	-	-	-	€100.000,00	€100,00
ACTOS VANDALISMO	-	-	-	-	€600.000,00	€100,00
ALIMENTOS DE TERRAS	-	-	-	-	€600.000,00	€100,00
HONORÁRIOS ARQ. ENG. CONSULTOR	-	-	-	-	€2.500,00	-
RECONSTITUIÇÃO DE JARDINS	-	-	-	-	€2.500,00	-

Opção/Coberturas Recheio-Loures, 2670-012 Loures

	OPÇÃO ESSENCIAL		OPÇÃO VALOR		OPÇÃO VALOR MAIS	
	Capital	Premio	Capital	Premio	Capital	Premio
ASSISTÊNCIA AO ESTABELECIMENTO	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
BENS ADJACENTES	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
DANOS EM BENS DO SENHORIO	€2.500,00	-	€2.500,00	-	€2.500,00	-
DANOS EM BENS TRANSPORTADOS	-	-	-	-	-	-
DANOS POR ÁGUA	€200.000,00	€500,00	€200.000,00	€100,00	€200.000,00	€100,00
FENÓMENOS SÍSMICOS	€140.000,00 (1)	€0,02% (2)	€140.000,00 (1)	€0,02% (2)	€140.000,00 (1)	€0,02% (2)
FURTO OU ROUBO	€200.000,00	€500,00	€200.000,00	€100,00	€200.000,00	€100,00
INCÊNDIO, RAND E EXPLOÇÃO	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
INUNDACÕES	€200.000,00	€500,00	€200.000,00	€100,00	€200.000,00	€100,00
OUTROS RISCOS - ESTABELECIMENTO	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
CHOCQUE DE VEÍCULOS TERRESTRES	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
CHOCQUE IMPACTO DEB. SÓLIDOS	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
DANOS PV FUMO, FULIGEM, CINZAS	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
DANOS POR FUMO OU CALOR	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
DEMOLIÇÃO E RENOVÇÃO ESCOMBROS	€4.000,00	-	€4.000,00	-	€4.000,00	-
DESTRANQUE ACIDENTAL DE ÓLEO	€200.000,00	€500,00	€200.000,00	€100,00	€200.000,00	€100,00
DESTRANQUE SISTEMAS HIDRÁULICOS	€200.000,00	€500,00	€200.000,00	€100,00	€200.000,00	€100,00
PRIVACÃO TEMPORÁRIA USO LOCAL	€10.000,00	-	€10.000,00	-	€10.000,00	-
QUEB. QUEDA ANÚNCIOS LUMINOSOS	€2.500,00	€500,00	€2.500,00	€100,00	€2.500,00	€100,00
QUEBRA E QUEDA DE ANTENAS	€2.500,00	-	€2.500,00	-	€2.500,00	-
QUEBRA, QUEDA PAINÉIS SOLARES	€2.500,00	-	€2.500,00	-	€2.500,00	-
QUEDA DE ASSICNAVES	€200.000,00	-	€200.000,00	-	€200.000,00	-
QUEBRA LOUÇAS SANITÁRIAS	€2.500,00	-	€2.500,00	-	€2.500,00	-
QUEBRA VIDROS	€5.000,00	€500,00	€5.000,00	€100,00	€5.000,00	€100,00
RC EXPLOSAO/VAPORIZACAO	-	-	-	-	-	-
RC EXPLORAÇÃO	€50.000,00	-	€50.000,00	-	€50.000,00	-
RECONSTITUIÇÃO DE DOCUMENTOS	€5.000,00	-	€5.000,00	-	€5.000,00	-
RISCOS ELÉCTRICOS	€5.000,00	€500,00	€5.000,00	€100,00	€5.000,00	€100,00
ROUBO DE VALORES	€5.000,00	-	€5.000,00	-	€5.000,00	-
DINHEIRO EM CAIXA	€500,00	-	€500,00	-	€500,00	-
TEMPESADES	€200.000,00	€500,00	€200.000,00	€100,00	€200.000,00	€100,00
ACTOS GREVISTAS	-	-	-	-	€200.000,00	€100,00
ACTOS VANDALISMO	-	-	-	-	€200.000,00	€100,00
ALIMENTOS DE TERRAS	-	-	-	-	€200.000,00	€100,00
BENS ADJ. AR. LÍZES	-	-	-	-	€750,00	-
BENS REFRIGERADOS	-	-	-	-	€5.000,00	€100,00
DANOS EM BENS DE EMPREGADOS	-	-	-	-	€750,00	-
ACIDENTES PESSOAIS	-	-	-	-	€500,00	-
SOLUO NA PESSOA	-	-	-	-	€250,00	-
EQUIPAMENTO ELECTRONICO	-	-	-	-	€5.000,00	€100,00
HONORÁRIOS ARQ. ENG. CONSULTOR	-	-	-	-	€2.500,00	-
PROTECÇÃO DE CLIENTES	-	-	-	-	€1.000,00	-
ACIDENTES PESSOAIS	-	-	-	-	€750,00	-
SOLUO NA PESSOA	-	-	-	-	€250,00	-
TRANSPORTE VALORES	-	-	-	-	€1.000,00	€100,00

(1) Coberturas Facultativas

(2) Percentagem a aplicar sobre o capital da cobertura

Prémios



Simulação MULTIRRISCO ESTABELECIMENTO

	OPÇÃO ESSENCIAL	OPÇÃO VALOR	OPÇÃO VALOR MAIS
ANUAL			
Total Simulação	€1.041,45	€1.191,66	€1.301,72

Informação Complementar

Quando devidamente informado pelo Segurado, o conceito de imóvel seguro integra as edificações existentes no local de risco, nomeadamente garagens, anexos, assim como muros ou vedações de protecção.

Ao abrigo do presente Contrato de seguro, não poderão em caso algum ficar garantidos:

- a) Imóveis cujas paredes exteriores, separação entre os pisos (placas), estrutura do telhado e pelo menos 50% da cobertura não sejam construídos em materiais incombustíveis, incluindo os respectivos recheios;
- b) Imóveis considerados devolutos conforme definido no DL n.º 159/2006, de 8 de Agosto (desocupado durante um ou mais anos) ou ainda, os imóveis construídos há mais de cinco anos, em relação aos quais não exista qualquer contrato em vigor com empresas de telecomunicações ou de fornecimento de água, gás ou electricidade até 90 dias à data início do contrato;
- c) Edifícios em estado de conservação degradada e respectivos recheios;
- d) Imóveis localizados a menos de 100 metros de qualquer curso de água ou ainda imóveis que se situam até 5 metros acima do nível de água, quando a fracção a garantir for um rés-do-chão, cave ou sub-cave, incluindo os respectivos recheios;
- e) Imóveis, independentemente da sua tipologia construtiva, com idade superior a 40 anos que não tenham sido objectos de obras de conservação, nomeadamente na instalação eléctrica, canalizações e esgotos. Também, os respectivos recheios;
- f) Imóveis ainda em fase de construção;
- g) Imóveis e respectivos recheios cuja natureza não se enquadra nos segmentos de comércio ou serviços;
- h) Edifícios classificados como monumentos e respectivos recheios;
- i) Imóveis e recheios localizados fora de Portugal;
- j) Imóveis e recheios cujo valor seguro corresponde a um limite substancialmente inferior ao valor efectivo dos mesmos (contrato em primeiro risco);
- k) Imóveis e recheios subscritos em regime de co-seguro;
- l) Imóveis e respectivos recheios que sejam parte do património de uma empresa em processo de insolvência (Massa Falida);

Validade da Simulação

1. A presente simulação é válida por sessenta (60) dias a contar da data da sua realização, ficando no entanto, os pressupostos que determinam o prémio a pagar sempre sujeitos a confirmação pela Companhia de Seguros Tranquilidade, S.A..
2. A presente simulação não tem valor enquanto proposta para subscrição de um contrato de seguro, pelo que a aceitação de qualquer contrato com as características indicadas dependerá sempre do integral preenchimento da Proposta de Seguro em todos os seus requisitos, incluindo os respectivos Questionários de Risco complementares ou Boletins de Adesão, quando for o caso.
3. O resultado obtido tem por base de cálculo um contrato de seguro com as características indicadas na presente simulação à data atual.
4. O prémio obtido nesta simulação é meramente indicativo, podendo apresentar uma ligeira variação em relação ao prémio final.
5. O valor do primeiro recibo inclui o custo da apólice acrescidos das respectivas cargas legais.

ANEXO XXXIII: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (COMUNICAÇÃO, SOM E IMAGEM) (SNC:433)

Será necessária a aquisição de equipamento de som e imagem. Através do dimensionamento da estrutura prevê-se a necessidade de adquirir numa primeira fase 4 televisões, duas para as salas de estar com copa, 1 para a sala de convívio e atividades e 1 para a sala de refeições.

No que diz respeito ao equipamento de som é necessário adquirir dois sistemas de som, um para a sala de convívio e atividades e outro para a sala de refeições dado que estas duas salas são de grandes dimensões.

Por fim será necessário adquirir equipamentos de comunicação, para contacto entre funcionários e para contacto com o exterior. Serão necessários para comunicação entre funcionários, dentro da estrutura dadas as suas dimensões 6 *walkie-talkies* (Cozinha, Enfermeiro, Direção Técnica, Funcionários). Quanto aos equipamentos de comunicação com o exterior existe um investimento inicial de 115€ para aderir ao serviço M4O da PT.

Foram consultados os preços dos equipamentos em três lojas, Worten, Pixmania e Media Market, sendo a Pixmania a que dispõem de uma oferta de produtos mais alargada e com preços mais reduzidos.

Valores por equipamento de som e imagem:

Equipamento de Comunicação, Som e Imagem	Fornecedor	Custo Unit. (€)	Quantidade	Preço C/IVA(€)
SAMSUNG Televisor LED Smart TV 3D UE46ES6300	Pixmania	818,00 €	2	1.636,00 €
SAMSUNG Televisor LED Smart TV 3D UE55ES6300	Pixmania	1.199,00 €	2	2.398,00 €
SAMSUNG Home Cinema 3D HT-E4500/ZF	Pixmania	249,00 €	2	498,00 €
Investimento M4O	PT	115,00 €	1	115,00 €
Nokia 1800	Pixmania	26,88 €	2	53,76 €
MOTOROLA Walkie-talkie XTNi	Pixmania	159,00 €	6	954,00 €
Total				5.654,76 €

ANEXO XXXIV: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (MOBILIÁRIO) (SNC:433)

Será necessário adquirir mobiliário geriátrico para todos os quartos e salas. Para as restantes divisões (receção, área de pessoal, gabinete de enfermagem e gabinete de direção técnica) poderá ser adquirido mobiliário não especializado.

Existirão na estrutura 11 quartos duplos e 13 quartos individuais, bem como 2 salas de estar com copa, 1 sala de estar/atividades e 1 sala de refeições.

Foram consultados os seguintes fornecedores de Mobiliário Geriátrico: Nortescolar, Hilar móveis e Náutilos/Decitre. Estes fornecedores apresentaram as seguintes propostas para todo o mobiliário geriátrico (valores C/IVA): 85.436,77€ (Nortescolar); 64.241,49€ (Hilar móveis) e 39.780,05€ (Náutilos/Decitre).

A variação dos orçamentos é explicada pela diversidade da oferta e pela qualidade do mobiliário. Por um lado a empresa Nortescolar é a que apresenta maior oferta de mobiliário geriátrico e parece ser a que dispõe de mobiliário mais direcionado para este tipo de infraestrutura. Pela consulta dos catálogos *online* o mobiliário parece ter uma qualidade superior em relação aos outros fornecedores a preços mais elevados. Por outro lado a empresa Náutilos/Decitre apresenta pouca oferta de mobiliário e com uma qualidade inferior, pelo que se exclui logo à partida. A melhor opção parece ser a Hilar móveis com uma proposta de 64.241,49€. No entanto como a consulta de mobiliário foi feita apenas com recurso a catálogos *online*, optou-se que o valor a considerar deve ser uma média entre o valor proposto pela Nortescolar (85.436,77€) e pela Hilar móveis (64.241,49€).

Concluindo o valor do mobiliário geriátrico a considerar é de 74.839,13€.

As propostas recebidas foram as seguintes:

NORTESCOLAR

NORTE ESCOLAR - EQUIPAMENTOS EDUCATIVOS, S.A.
Contribuinte N.º: 503128368

Pág. 1/3

RUA COM. JOÃO PAIVA FARIA LEITE BRANDÃO, 376 - AP. 513
POLVOREIRA
4835-175 GUIMARÃES
Telef. 253 520450 Fax. 253 520459

Capital Social 50.000,00 EUR
Cons. Reg. Com. GUIMARÃES
Matricula N.º 503128368

nortescolar@nortescolar.pt
www.nortescolar.pt

Exmo.(s) Sr.(s)

José Oliveira

Original

Lisboa

Orçamento N.º 237/2013 [ORC]

PLANO DE NEGÓCIO DE UM LAR DE IDOSOS

Quadro Resumo do IVA

Taxa	Incidência	Total IVA	Motivo Isenção
23,00 (25)	69.460,79	15.975,98	.

Mercadoria/Serviços	69.460,79
Descontos Comerciais	0,00
Desconto Financeiro	0,00
Portes	0,00
Outros Serviços	0,00
Adiantamentos	0,00
Ecovalor	0,00
IEC	0,00
IVA	15.975,98
Acerto	0,00

Local de Carga	Carga	Modo de Expedição
N/ Morada	14-02-2013 / 18:31	Transportadora
Local de Descarga	Descarga	Matricula
V/ Morada	14-02-2013 /	

Total (EUR) 85.436,77

HILAR MÓVEIS

Proposta Nº 34

ORIGINAL



José Oliveira

A/C:

OBS:

Condições de pagamento: A 30 dias da Factura sem desconto;

Transporte: Entrega a n/ cargo nas v/ instalações;

Garantia:

Taxa	Base de Incidência	Valor do I.V.A.
6,00 %		
23,00 %	52.228,86	12.012,64
13,00 %		

	52.228,86	12.012,64
--	-----------	-----------

Adjudicação

_____/_____/_____
(carimbo e assinatura)

Página 4 de 4

Prazo de entrega: 2 a 10 semanas salvo imprevisto;

Validade da Proposta: 20.02.2013

Total antes de descontos	52.228,86
Desconto	0,00
Base de Incidência de I.V.A.	52.228,86
Total de I.V.A.	12.012,64
TOTAL DO DOCUMENTO	64.241,49

Extenso:

Sessenta e Quatro Mil Duzentos e Quarenta e Um Euros e Cinquenta Centimos

Software PHC - Processado por programa certificado nº 0006/AT-Documento de uso interno

Matr. 1608 Fls.27 Liv C-5 na C.R.C. de Leiria - Cap Social 50.000Euros Cont. 501 248 536

NAUTILUS/DECITREL



Orçamento N° 499/2013
14.02.2013

Página 3 de 3
Mobiliário para lar de idosos

Elaborado por	Prazo de Entrega	Validade	Prazo de garantia	Transporte	Observações	Cond. Pagamento
Gil Margarido	30 dias após adjudicação	14.04.2013	2 Anos/Años/Years	Incluído		100% c/ Enc.

A anulação de uma encomenda implica o pagamento de 30% do seu valor. Cores das imagens são ilustrativas. O prazo de garantia apresentado para os artigos abrange defeitos de fabrico ou de materiais, excluindo-se os danos resultantes do seu uso indevido. Fica salvaguardada a possibilidade de alterações às opções apresentadas se provenientes de qualquer erro ou omissões que posteriormente venham a ser assinalados e justificados.

A devolver no caso de confirmação de encomenda		SubTotal	32 341.50
<input type="checkbox"/>	Confirmo a encomenda de todos os artigos constantes na vossa proposta / 2013	Total IVA	7 438.55
<input type="checkbox"/>	Confirmo a encomenda dos artigos assinalados com uma cruz N° Contribuinte :	Total em EUROS	39 780.05

DECITREL INOVAÇÃO - TECNOLOGIAS PARA A EDUCAÇÃO, S.A.
Urb. Ind. Barruncheira | Rua da Garagem nº14 | 2790-018 Camaxide - Oeiras | Portugal
NIPC 507 883 594 - T +351214 121 993/94 F +351 214 121 995
geral@decitrel.pt - www.decitrel.pt

Para finalizar, para as restantes divisões: receção/sala de espera, gabinete de direção técnica, área de pessoal e gabinete de enfermagem será necessário adquirir um balcão, seis cadeiras de espera, três secretárias e quatro cadeiras, duas estantes e uma mesa de reunião e respetivas cadeiras, uma cama e doze cacifos.

Foram consultados os preços na Loja IKEA dado que o mobiliário é não especializado e os preços são mais reduzidos. Foi apurado um valor total de 2.024,90€.

Valores por móvel não especializado:

Materiais	Fornecedor	Quantidade	Preço Uni.	Preço S/IVA	Preço C/IVA
Cadeiras de espera receção	IKEA	6	50,00 €	231,00 €	300,00 €
Cadeiras de reunião	IKEA	6	19,99 €	92,35 €	119,94 €
Secretárias	IKEA	3	89,00 €	205,59 €	267,00 €
Mesa de reuniões	IKEA	1	249,00 €	191,73 €	249,00 €
Cadeiras de secretária	IKEA	3	42,99 €	99,31 €	128,97 €
Cama	IKEA	1	99,99 €	76,99 €	99,99 €
Estantes	IKEA	2	70,00 €	107,80 €	140,00 €
Cacifos	IKEA	10	72,00 €	554,40 €	720,00 €
Total					2.024,90 €

ANEXO XXXV: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (LOIÇA, TEXTIL E ILUMINAÇÃO) (SNC:433)

Será necessário adquirir loiça para o refeitório (pratos, copos e talheres) bem como têxteis para as camas e casas de banho (lençóis e toalhas). Além disto será necessário adquirir candeeiros para a iluminação de todas as divisões. Através da consulta dos preços do IKEA e do Continente apurou-se um custo total de 5.831,00€ para estes artigos. De referir que o valor

da rubrica “Outros Artigos” corresponde a 10% do valor da soma de todos os artigos. A existência desta rubrica representa a possível necessidade de aquisição de outros artigos a pedido do/a cozinheiro ou dos funcionários.

Valores por artigo de loiça, têxtil e iluminação:

Equipamentos	Quantidade	Custo Unit. (€)	Preço Total C/IVA(€)
Pratos	200	2,00 €	400,00 €
Talheres	300	4,00 €	400,00 €
Copos	90	4,00 €	60,00 €
Material de Cozinha	15	20,00 €	300,00 €
Lençóis	70	10,00 €	700,00 €
Toalhas Banho	70	4,00 €	280,00 €
Toalhas Lavatório	100	3,00 €	300,00 €
Toalhas Bidé	70	1,00 €	70,00 €
Almofadas	70	5,00 €	350,00 €
Candeeiros	50	50,00 €	2.500,00 €
Outros			471,00 €
Total			5.831,00 €

ANEXO XXXVI: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (EQUIPAMENTO DE ENFERMAGEM) (SNC:433)

Para o gabinete de enfermagem o material hospitalar é essencial. Prevê-se a necessidade de adquirir uma marquesa e o restante material de enfermagem.

Foram consultados os seguintes fornecedores de Equipamento hospitalar: Quiromed e Aveimédica, sendo a Quiromed a que dispõem de uma oferta de produtos mais alargada e com preços mais reduzidos.

De referir que o valor da rubrica “Outros Equipamentos” corresponde a 10% do valor da soma de todos os equipamentos. A existência desta rubrica, representa, a possível necessidade de aquisição de outros equipamentos a pedido do enfermeiro.

Foi apurado um valor total com IVA de 2.357,30 € para o total do equipamento de enfermagem necessário (*vide* tabelas que se seguem).

QUIROMED

Fornecedor - Quiromed			
Equipamento	Quantidade	Custo Unit. (€)	Preço Total C/IVA(€)
Marquesa	1	699,00 €	699,00 €
Cadeira de Rodas	1	131,00 €	131,00 €
Contetores de residous	3	25,00 €	75,00 €
Mesa auxiliar	1	132,00 €	132,00 €
Balança	1	54,00 €	54,00 €
Andarilho	1	42,00 €	42,00 €
Vitrine	1	402,00 €	402,00 €
Armário	1	134,00 €	134,00 €
Cadeira de banho	10	27,00 €	270,00 €
Cadeira de banho geriátrico	1	71,00 €	71,00 €
Tensiômetro Digital	2	40,00 €	80,00 €
Estetoscópio	1	53,00 €	53,00 €
Outros Equipamentos	?	?	214,30
Total			2.357,30

AVIMÉDICA

Fornecedor - Aveimédica			
Equipamento	Quantidade	Custo Unit. (€)	Preço Total C/IVA(€)
Marquesa	1	968,00 €	968,00 €
Cadeira de Rodas	1	171,00 €	171,00 €
Contetores de residous	3	-	-
Mesa auxiliar	1	244,00 €	244,00 €
Balança	1	83,00 €	83,00 €
Andarilho	1	41,00 €	41,00 €
Vitrine	1	318,00 €	318,00 €
Armário	1	110,00 €	110,00 €
Cadeira de banho	10	-	-
Cadeira de banho geriátrico	1	96,00 €	96,00 €
Tensiômetro Digital	2	90,25 €	180,50 €
Estetoscópio	1	67,00 €	67,00 €
Outros Equipamentos	?	?	227,85
Total			2.506,35

ANEXO XXXVII: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (EQUIPAMENTO DE COZINHA) (SNC:433)

Foram consultadas três empresas para apresentarem propostas relativamente a estes equipamentos: Daxorel, Stern Blu e Clima Serra. Das três apenas a Stern Blu e a Clima Serra enviaram as suas propostas. As propostas apresentadas foram de (Valores C/IVA) 36.415,38€ (Stern Blu) e 36.348,60€ (Clima Serra). Os valores são muito próximo no entanto optou-se pela proposta enviada pela Stern Blu dado que nesta proposta estão incluídos mais equipamentos.

As propostas foram as seguintes:

STERN BLU

Desenho de Implementação de Equipamentos e Proposta:



Sociedade Anónima - Capital 750.000,00 Euros
NUMIFC: 501 524 506

Porto: Rua Duque Palmela, nº 119 - 4000-373 PORTO
Telef.: 225 899 914/5 - Fax: 225 899 916
porto@sternblu.pt

Lisboa: Estrada da Pais - Pais Park, B-8 - 1575-078 PONTINHA
Telef.: 213 949 140 - Fax: 213 949 141
geral@sternblu.pt

Algarve: Pq. Ind. e Com. de Loulé, nº 6A - 8100-272 LOULÉ
Telef.: 289 420 000 - Fax: 289 419 725
algarve@sternblu.pt

Rep. de Angola LUANDA Rep. de Moçambique MAPUTO

Agentes em todo o País

www.sternblu.pt

Exmo. Senhor,
JOSÉ OLIVEIRA

Nº Ref: LG/PT

Data: 13.03.14

ASSUNTO: Equipamento Hoteleiro
Nossa Proposta SB nº 0111.06.50/13

TOTAL DA PROPOSTA	29.606,00
Valor IVA (23%)	6.809,38
TOTAL GERAL	36.415,38

CLIMA SERRA

Desenho de Implementação de Equipamentos e Proposta:

LEGENDA DE EQUIPAMENTO:

1 - Estufa com prateleira Intermédia	15 - Grelhador
2 - Armário mural	16 - Fogão com forno
3 - Bancada de trabalho com cuba - Felxe	17 - Hotte compensada com exaustão forçada
4 - Balde de detritos com pedal	18 - Passa pratos
5 - Bancada de trabalho com cuba - Carne	19 - Plano de entrada para Máquina de Lavar Louça
6 - Armário mural	20 - Máquina de Lavar Louça de Cúpula
7 - Módulo de gavetas	21 - Plano de saída para Máquina de Lavar Louça
8 - Esterilizador de facas	22 - Lava-mãos
9 - Bancada de trabalho com 2 cubas - Hortícolas	23 - Estanteria em PVC com estrutura de alumínio
10 - Descascadora de batatas	
11 - Armário frigorífico de refrigeração	
12 - Armário frigorífico de congelação	
13 - Marmita	
14 - Fritadeira	

PROPOSTA DE INSTALAÇÃO DE EQUIPAMENTO DE HOTELARIA

MIGUEL OLIVEIRA

PLANTA DE EQUIPAMENTO - COZINHA

escala 1/50

MAR 2013

01

Zona Industrial de Seta- Lote37, 6270-533 Seta | Tel: +351 238314925 | Fax: +351 238317647 | comercial@climaserra.pt



Proposta nº. 120313CB01

Técnico Comercial : Celso Borges
Data : 12 /03 /2013

Ex.mo.Senhor Miguel Oliveira

IVA EXCLUIDO				29 551,69 €
--------------	--	--	--	-------------

ANEXO XXXVIII: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (EQUIPAMENTO DE REFRIGERAÇÃO/EXTRAÇÃO/AQUECIMENTO) (SNC:433)

Segundo a legislação em vigor nas instalações de um lar de idosos devem existir equipamentos de refrigeração e/ou aquecimento e de extração de ar.

De modo a apurar um valor para o custo de aquisição destes equipamentos foram consultados os seguintes fornecedores: Megaclima, Climatécnica e Loja do ar Condicionado.

Das três empresas consultadas apenas a Megaclima enviou a sua proposta no valor de 43.885,00€ (valor c/IVA). A proposta apresentada foi a seguinte:



Centro Empresarial da Abrunheira - Escritório 11
Abrunheira - 2710-089 Sintra - Tel: 21 925 33 00 (10 Linhas) - Fax 21 925 33 01
Assistência Técnica: 21 925 33 08
Delegação Queluz: 21 925 00 28 queluz@megaclima.pt
Delegação Lisboa: 21 915 17 92 lisboa@megaclima.pt
www.megaclima.pt geral@megaclima.pt

Abrunheira / Linhó / Lisboa / Queluz, 28 de Fevereiro de 2013

Ref.: 8438

AO C/ JOSÉ OLIVEIRA

CUSTO TOTAL POR MARCA

DAIKIN INVERTER	35.679,00 €
KAYSUN INVERTER	31.821,00 €

Aos preços acima mencionados acresce o I.V.A. (23%)

ANEXO XXXIX: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO BÁSICO (EQUIPAMENTO DE SEGURANÇA) (SNC:433)

Quanto aos equipamentos de segurança foram igualmente consultados três fornecedores: Global Segurança, Instalfogo e Segurfogo.

O único fornecedor a apresentar uma proposta foi a Global Segurança. A proposta apresentada foi de 32.422,80€ com IVA já incluído. A este valor foi retirado o custo associado à extinção automática de incêndios dado segundo a interpretação do Decreto-Lei 220/2008 de 12 de Novembro (Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios) este sistema não será necessário. A proposta foi a seguinte:



Para: Residência Senior	Gestor: Pereira Alves
Local da Instalação / Entrega: V/ Instalações: Região de Lisboa	
Técnico:	

ESPECIFICAÇÃO

222

Referência	Designação	Qty.	P. Unit. (€)	Desc.	Total (€)
DESCRIÇÃO DE VALORES POR ESPECIALIDADES					
SADI	SADI - Sistema automático de detecção de Incêndios	1,0	9.700,00		9.700,00
EAI	EAI - Extinção automática de Incêndios	1,0	4.800,00		4.800,00
EMI	EMI - EXTINÇÃO MANUAL INCÊNDIOS	1,0	3.860,00		3.860,00
IE	ILUMINAÇÃO DE EMERGÊNCIA	1,0	4.000,00		4.000,00
	SINALETICA DE SEGURANÇA	1,0	400,00		400,00
	Plantas de Emergência	1,0	600,00		600,00
	Projecto de Segurança + MAP (Medidas de Auto-Protecção)	1,0	3.000,00		3.000,00
NOTA: Os valores acima já incluem a montagem respectiva					

Página 1

TOTAL do DOCUMENTO 26.360,00

(IVA não incluído)

GLOBAL 2 - Segurança Total, Lda
Contribuinte N.º 507210360

O valor final a considerar é de 26.518,00€ (IVA incluído).

ANEXO XL: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO DE TRANSPORTE (SNC:434)

Para transportar os utentes diariamente para as suas atividades é necessário adquirir um veículo de transporte com a maior capacidade possível, mas de reduzidas dimensões. Tendo em conta a baixa oferta de veículos usados com estas características disponíveis no mercado e admitindo que a estrutura residencial para idosos se manterá em atividade durante um longo período de tempo (10 anos) a melhor opção será adquirir um veículo novo. Outra vantagem de adquirir um veículo novo com capacidade superior a 9 passageiros, é facto de ser possível deduzir o IVA na faturação da empresa (*vide* Artigo 21º do CIVA).

De acordo com a pesquisa efetuada, a melhor opção disponível no mercado parece ser uma Renault Master Bus, com capacidade para 17 passageiros e com dimensões que permitem uma fácil deslocação dentro dos meios urbanos. O preço deste veículo é de 41.750€ (c/IVA).

Prevê-se também caracterizar a viatura de modo publicitar, tanto o Lar de Idosos, como a Agência de Atividade Sénior, recorrendo a uma empresa de decoração de viaturas. O custo associado a esta decoração é de 100€ de acordo com o orçamento pedido à Vitamix Publicidade.

Veículo e simulação de preço:



Desde 41.750,00 € IVA INC.	
A MINHA CONFIGURAÇÃO	
A MINHA VERSÃO:	
Transporte de Passageiros BUS 17 Lugares L3H2 3,8T 2.3dCi 125cv	41.750,00 €
Exterior	
Azul Volga	0,00 €
Interior	
Estofos em tecido Funais / Ambiente carbono escuro	0,00 €

Orçamento de decoração:

Vitamix
publicidade

VITAMIX-Publicidade, Lda.
Rua José Pereira AE 24
Quinta do Segulim 1675-256 Famões
Tel: 219 336 861 - 919 08 08 08
www.vitamix.pt

Contribuinte: 505 756 455
Cap.soc: 5.000,00 EUR
C.R.C. Oliveira, sob o nº 17630

Proposta N° 284
Data de emissão: 28.02.2013

Exm^{ts} Senhores:
José Oliveira
A/C:

Condições de Pagamento:

TOTAL PROPOSTA 100,00 €

ANEXO XLI: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO (SNC:435)

Será necessário adquirir um computador, uma impressora multifunções, 3 máquinas de calcular e 50 pastas arquivadoras.

Optou-se pela aquisição de um computador portátil de modo a ser possível, conecta-lo com as televisões da estrutura residencial. A impressora Multifunções terá a capacidade de fotocopiar, imprimir, digitalizar e receber *faxes*.

O valor apurado na loja Staples é de 960,08 € para estes equipamentos.

Valores por artigo:

Materiais de Escritório	Fornecedor	Quantidade	Preço Unit. (€)	Preço C/ IVA do Total(€)
Computador Portatil	Staples	1	499,90 €	499,90 €
Impressora Multifunções	Staples	1	299,00 €	299,00 €
Calculadora de Secretária	Staples	1	49,90 €	49,90 €
Calculadora	Staples	2	8,39 €	16,78 €
Pasta Arquivadora	Staples	50	1,89 €	94,50 €
TOTAL				960,08 €

ANEXO XLII: DISCRIMINAÇÃO DOS INVESTIMENTOS EM PROGRAMAS DE COMPUTADOR (SOFTWARE E WEBSITES) (SNC:443)

Será necessário adquirir o Microsoft Office e um *software* Antivírus.

Uma licença para o Microsoft Office casa e negócios 2013 tem um custo de 269,00€. Foram consultados os preços na Worten, na Staples e na Microsoft. O preço praticado pela Microsoft é o mais baixo. Um *software* de antivírus tem um custo de 29,90€, foram consultadas as mesmas entidades.

O custo total dos dois *softwares* é de 298,90€

Prevê-se a criação de dois *Websites* otimizados e com domínio próprio.

Pretende-se que a presença digital seja uma forte aposta deste novo negócio, tanto para a promoção do Lar de idosos como para a promoção da Agência de Atividades Sénior pelo que se estudou 3 possibilidades diferentes, para a construção do marketing digital: recorrer à iniciativa do Ministério da Economia e do Emprego “PME Digital”; recorrer a uma Agência de meios digitais e Web analítica (comOn group, Create; WeBuild) ou recorrer a um Freelancer de Marketing Digital e Programação (Gonçalo Botelho).

Através da consulta da Iniciativa PME Digital foi possível apurar um valor para todas as ferramentas digitais necessárias. Recorrendo ao serviço “*site* instantâneo” da Microsoft/PT negócios a nova empresa terá de fazer um investimento inicial de cerca 100 € por website e suportar um custo mensal de cerca de 30€ mês por website. É necessário também recorrer ao serviço de CRM da PHC disponível nesta iniciativa, este serviço não tem investimento inicial mas sim uma avença de 29€ mês.

Resumindo o valor total de investimento rondaria os 200€ e uma avença mensal de cerca de 90€ para os dois *websites* (*vide* www.pmedigital.pt).

O problema de recorrer a iniciativa PME digital prende-se com o facto de os serviços serem prestados por diferente entidades e por outro lado um risco associado ao facto de ser uma iniciativa nova ainda sem feedback de clientes. Os serviços parecem também ser muito superficiais e pouco direccionados.

Quanto à 2ª possibilidade foram contactadas 3 empresas de marketing e publicidade: a comOn/SoftTag, a Webuild e a Create. Duas delas enviaram as suas propostas e verificou-se que os gastos mensais necessários para gerir os 2 *websites* e as campanhas de publicidade

estão desenquadrados do que se pretende investir mensalmente. As propostas recebidas foram as seguintes:

COMON/SOFTAG



Proposta
Design e Desenvolvimento de Websit
 Cliente
 José Oliveira

Conforme solicitado, pela Sr. José Oliveira, enviamos a nossa proposta, pa design e desenvolvimento de website conforme especificações enviadas.

Orçamento site institucional:

Responsive Web Design (Tablets e Smartphones)
 Desenvolvimento e configuração
Total 1725,00 €

Orçamento pesquisa de atividades:

Responsive Web Design (Tablets e Smartphones)
 Desenvolvimento e configuração
Total 2250,00 €

Opcionais
 - Setup de páginas de Facebook 200,00 €
 - Setup de Google Adwords 350,00 €
 - Formação de utilização 4 horas 250,00 €
 - Apoio e Manutenção 120,00 € / mês
 Gestão de conteúdos no site
 Gestão da página de Facebook
 (3 horas / mês, contrato anual)
 - Acompanhamento de campanha de Google Adwords. 200,00 €
 (5 horas / mês, contrato semestral)
 - Acompanhamento de campanhas de Facebook Ads. 200,00 €
 (5 horas / mês, contrato semestral)
 - Alojamento 216,00 € / ano
 9GB, 30 contas email

Pelo estudo efetuado a 3ª possibilidade parece ser a que mais se adequa a este negócio, pois de acordo com os dados obtidos através do Freelancer de Marketing Digital (Gonçalo Botelho) contactado o investimento inicial necessário é semelhante (cerca de 4.000,00€) no entanto os gastos mensais associados à gestão dos dois *websites* relatados nos FSE são inferiores, cerca de 550€.