

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PROJETO DE MESTRADO: PLANO
DE NEGÓCIOS – CRIAÇÃO DE UMA
EMPRESA DE APOIO
DOMICILIÁRIO

Marco Neves

Lisboa, novembro de 2013

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PLANO DE NEGÓCIOS - CRIAÇÃO
DE UMA EMPRESA DE APOIO
DOMICILIÁRIO «ESTAMOS
CONSIGO»

Marco Alexandre Faria das Neves

Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor José Moleiro Martins, Professor Adjunto da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente: Professor Doutor Orlando da Costa Gomes

Arguente: Especialista Carlos da Silva Nunes

Vogal: Professor Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, novembro de 2013

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho quero agradecer as orientações do Professor Doutor José Moleiro Martins.

Agradeço também a todos aqueles que me apoiaram nesta etapa pela compreensão do tempo não despendido com eles.

Resumo

O tema empreendedorismo nunca tão discutido como hoje. Na atual conjuntura macro económica portuguesa impõe-se cada vez mais a figura do empreendedorismo como um meio para a criação de emprego e de crescimento económico.

O envelhecimento da população oferece oportunidades crescentes na área dos serviços sociais e dos cuidados de saúde em virtude das necessidades que surgem do aumento da esperança média de vida. O aumento da longevidade é um fato decorrente das melhorias das condições de vida dos cidadãos. Por outro lado, na sociedade atual a conciliação entre a vida familiar e a vida laboral é cada vez mais difícil fruto das condições do mercado e dos estilos de vida nas grandes cidades, o que tem como consequência uma diminuição do tempo disponível para cuidar das pessoas mais fragilizadas. As respostas de apoio social como os centros de apoio domiciliário têm como objetivo oferecer uma ajuda aos indivíduos que se encontrem numa situação mais frágil, promovendo a sua autonomia e independência face aos outros ao mesmo que incrementa a qualidade de vida e bem-estar dos utentes. A dificuldade do sistema nacional oferecer uma resposta adequada a todas as pessoas abre espaço para a atividade privada neste setor. Neste trabalho pretende-se compreender se o espaço deixado pela falta de resposta do setor público permite a criação de uma empresa de apoio domiciliário.

Palavras – Chave:

Empreendedorismo, Envelhecimento, Centro de Apoio Domiciliário; Oportunidade

Abstract

The entrepreneurship theme has never been discussed as it is today. In the current Portuguese macroeconomic the focus on entrepreneurship seems to be a solution for some problems such as job creation and the need of economic growth.

The aging of the population offers increasing opportunities in the areas of social services and health care because new needs born from the increase of the average life expectancy.

Population aging occurs from the better life conditions. In other side, in today's society the conciliation between family and work is becoming more difficult because of the job market's and the lifestyle's of the big cities, which has as a consequence a decrease in the available time to care of the aged people. Social services as home care have as the objective to help this kind of people in order to promote their autonomy and independence increasing at the same time their life quality and well-being. The difficulty of the public social services to answer reasonably to all cases offers an opportunity to the private action in this area. In this study we will see if there is a viability to create a business in home care services.

Keywords:

Entrepreneurship; Elderly; Home Care Services; Opportunity

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1. O EMPREENDEDORISMO EM PORTUGAL: CONSIDERAÇÕES	4
2.2. O EMPREENDEDORISMO E A OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	17
2.1.1 O EMPREENDEDORISMO	17
2.1.2 A OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	20
2.2. O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO EM PORTUGAL	24
2.3. O DIREITO SOCIAL APLICADO AO SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO	28
2.4 A NECESSIDADE DE CUIDADOS, A PREPARAÇÃO PARA A TERCEIRA IDADE, E A CAPACIDADE DE RESPOSTA DAS INSTITUIÇÕES	29
2.5. O SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO COMO RESPOSTA A UMA NECESSIDADE SOCIAL E COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO	30
3. ESTUDO DE MERCADO	35
3.1 CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA, ECONÓMICA E SOCIAL	35
3.2 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	36
3.2.1 CARATERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DOS INQUIRIDOS	37
3.2.2 CARATERIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ENTRADA DO NEGÓCIO	41
3.3 IDENTIFICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA	45
3.3.1 APLICAÇÃO DAS 5 FORÇAS DE MICHAEL PORTER	46
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO DE MERCADO	48
4. PLANO DE NEGÓCIOS	49
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	49
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROMOTORES	50
4.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA – A MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS	51
4.5 SERVIÇOS PRESTADOS	52
4.6 ANÁLISE DO MERCADO	53
4.7 ANÁLISE SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, AND THREATS)	54
4.8 POLÍTICAS DE MARKETING	56
4.8.1 SEGMENTAÇÃO E ALVO	56
4.8.2 POSICIONAMENTO	56
4.8.3 POLÍTICA DA MARCA	56
4.8.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING E PROMOÇÃO	56
4.8.5 PREÇO E PRODUTO	57
4.9 ENQUADRAMENTO JURÍDICO	59
4.9.1 LICENCIAMENTO	59
4.9.2 REGISTO DA MARCA	60
4.9.3 INÍCIO DA ATIVIDADE	60
4.10 RECURSOS HUMANOS	60

4.11 PRESSUPOSTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS	65
4.11.1 VOLUME DE NEGÓCIOS	67
4.11.2 CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	68
4.11.3 FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	69
4.11.4 GASTOS COM PESSOAL	70
4.11.5 INVESTIMENTO	70
4.11.6 FINANCIAMENTO	71
4.11.7 PONTO CRÍTICO OPERACIONAL PREVISIONAL	72
4.11.8 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL E AVALIAÇÃO FINANCEIRA	72
5. CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
APÊNDICES	84
INQUÉRITO	85
BALANÇO PREVISIONAL	87
ANEXOS	88

Despacho Normativo nº 62/99 de 12 de Novembro de 1999

Índice de quadros e tabelas

Quadro 3.2. 1	37
Quadro 3.2. 2	37
Quadro 3.2. 3	38
Quadro 3.2. 4	38
Quadro 3.2. 5	39
Quadro 3.2. 6	39
Quadro 3.2. 7	40
Quadro 3.2. 8	40
Quadro 3.2. 9	41
Quadro 3.2. 10	42
Quadro 3.2. 11	43
Quadro 3.2. 12	43
Quadro 3.2. 13	44
Quadro 3.2. 14	45
Quadro 3.3.1	46
Quadro 4.11	66
Quadro 4.11 .1	67
Quadro 4.11 .2	68
Quadro 4.11 .3	69
Quadro 4.11 .4	69
Quadro 4.11 .5.1	70
Quadro 4.11 .6	71
Quadro 4.11 .7	72
Quadro 4.11 .8.1	72
Quadro 4.11 .8.2	73
Quadro 4.11 .8.3	73
Quadro 4.11 .8.4	74
Quadro 4.11 .8.5	74

Índice de figuras

	Pág.
Figura 2.1.1	6
Figura 2.1.2	7
Figura 2.1.3	8
Figura 2.1.4	9
Figura 2.1.5	10
Figura 2.1.6	11
Figura 2.1. 7	11
Figura 2.1.8	13
Figura 2.1.9	14
Figura 2.5.1	33
Figura 4.8.4	57
Figura 4.10	61

Siglas

BM – Banco Mundial

CT – Código do Trabalho

FEM - Fórum Económico Mundial

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais

INE - Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

TEA - Taxa de Atividade Empreendedora

UE - União Europeia

WESS - World Economic and Social Survey

Introdução

Vivemos numa conjuntura de reconfiguração económica e social provocada pela crise económica e pelo envelhecimento demográfico. A par dos problemas socioeconómicos que o país atravessa abrem-se novas janelas de oportunidades. O desafio que se coloca traduz-se numa atitude que possibilite a mudança aliado com um espírito de competitividade e vontade de arriscar em projetos tendo em vista obter um futuro diferente e melhor. Arriscar ou não num projeto novo, em tempos de crise e insegurança económica, é uma questão que se coloca a muitas pessoas.

O empreendedorismo é um tema que tem vindo a ocupar uma posição de destaque no debate público como uma forma de criar ou mudar a área de atuação de cada um. Têm sido muitos os debates e os alertas da necessidade de Portugal ter uma visão mais dinâmica e empreendedora e da necessidade de criação de novos projetos que visem aumentar a diversificação de negócios e da criação de riqueza. Empreender é olhar para a realidade e encará-la como um grupo de oportunidades que possam proporcionar mudança e inovação e que, em última escala, ofereçam um retorno para o empreendedor. O empreendedorismo não envolve obrigatoriamente a invenção de um novo produto ou de um serviço. Trata-se também de reconhecer a oportunidade existente no mercado para a criação de uma atividade com a capacidade de produzir valor económico. As oportunidades nascem dos contextos económicos, sociais, tecnológicos e culturais que podem proporcionar novas ideias. O fator chave do empreendedorismo consiste em compreender como é que se pode gerar valor através da ligação do dinamismo que surge dos vários contextos.

Na origem deste projeto são as mudanças sociais e demográficas que geram a oportunidade para a criação de um negócio.

O envelhecimento da população portuguesa é outro tema que tem estado correntemente em cima da mesa. A estrutura etária da população portuguesa tem vindo a inverter-se. As faixas mais altas têm vindo a engrossar na pirâmide etária. A par do envelhecimento populacional temos assistido na sociedade a uma profunda transformação económica, social e cultural. Numa sociedade cada vez mais urbanizada, com ritmos de vida agitados, com falta de tempo, e com uma crescente distância da residência dos familiares próximos

torna-se difícil o apoio totalmente necessário aos familiares próximos dependentes que não residam no núcleo familiar. Por outro lado, o défice de serviços adequados e em tempo útil prestados pelo setor público deixa em aberto um espaço de necessidades e de oportunidades. Estes cenários podem oferecer uma oportunidade de negócio. É sobre essa oportunidade de negócio que recai o presente trabalho que tem como objetivo enquadrar essa possibilidade no cenário socioeconómico atual.

A ideia de negócio é a criação e implementação de uma empresa de apoio domiciliário.

Este grupo de serviços é prestado, *in loco*, no domicílio do cliente, contribuindo na promoção da sua independência e na prevenção de casos de dependência. Os serviços prestados aqui descritos funcionarão na fase de arranque, após a qual se prevê o acréscimo de serviços, nomeadamente fisioterapia, enfermagem, entre outros.

Como suporte à componente prática deste projeto vão ser abordados a nível teórico os dois temas centrais que estão na base: o empreendedorismo enquanto resultado da exploração de uma oportunidade sendo essa oportunidade o envelhecimento da população portuguesa.

Foi também efetuado um estudo de mercado para em primeira mão perceber se existiam condições de arranque ao projeto. Esse estudo de mercado caracteriza-se por uma análise da envolvente geográfica, das condições económicas e demográficas, e identificação da concorrência. Foi também efetuado um inquérito por questionário para aferir de forma direta a necessidade do tipo de serviço a prestar pela empresa bem como verificar a sua aceitação por parte da população. Estes dados foram tratados em *Microsoft Excel*. Como complemento ao estudo de mercado, foram feitas pesquisas documentais de fontes oficiais que ilustram a envolvente geográfica da zona de atuação.

Por fim, apresenta-se o plano de negócios tendo como base o montante inicial de investimento e a análise dos principais indicadores financeiros. Para esta análise serviram como recursos os mapas de Plano de Negócios em *Microsoft Excel* disponibilizados no sítio do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais (IAPMEI).

Esta análise do projeto é a caracterização da ideia de negócio tendo em conta a necessidade do mercado alvo bem como a análise dos indicadores de gestão para aferir sobre a viabilidade do negócio.

2. Enquadramento teórico

Nos próximos subcapítulos vão ser abordados as questões teóricas relacionadas com este projeto: o empreendedorismo e a necessidade de apoio domiciliário como uma oportunidade de negócio. Tentar-se-á resumir os principais pontos-chave que estão na origem da ideia deste projeto.

Apesar do tema do empreendedorismo não ser recente, hoje tem-se convertido num assunto muito discutido e abordado como sendo um instrumento transversal que caracteriza o desenvolvimento de negócios e da captação de oportunidades com uma visão inovadora.

O tema do empreendedorismo tem ocupado uma posição de destaque na discussão pública sobre o destino das políticas económicas para a competitividade e criação de emprego. A aposta passa pelo apoio à criação de novas empresas que preencham índices de inovação tecnológica, conhecimento ou que venham dar respostas ao crescimento da economia e da criação de emprego.

Este reconhecimento está patente nos vários programas instituídos em Portugal de suporte e estímulo ao empreendedorismo, quer sejam a nível público ou a nível privado.

A nível governamental foi estabelecido o Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+e+i) que tem como objetivo tornar o empreendedorismo e a inovação ferramentas capazes de aumentar a competitividade da economia portuguesa. Este programa propõe quatro objetivos principais:

1. Promover uma sociedade mais empreendedora através de uma mudança cultural onde o espírito empreendedor deverá ser desenvolvido através de programas educacionais e do desenvolvimento de competências.
2. Aumentar a sustentabilidade da economia promovendo a o fator de exportação.
3. Criar condições para o desenvolvimento do empreendedorismo através de redes nacionais e internacionais.
4. Concentração do esforço de investimento nas empresas que mostrem um grande potencial inovador.

Este programa nacional encontra-se inserido a nível europeu no Plano para incentivar o empreendedorismo na Europa, fomentado pela Comissão Europeia, que por sua vez, também reconhece a necessidade da criação de novas empresas como resposta à retoma do crescimento económico. As medidas propostas pela Comissão Europeia visam apoiar os cidadãos que decidam criar a sua empresa. Essas medidas passam pelo fomento do ensino do empreendedorismo, redução do tempo de criação de uma empresa, melhorar o acesso ao financiamento, entre outras.

Outra iniciativa é o Passaporte para o Empreendedorismo, que se encontra em conformidade com o Plano Estratégico de Iniciativas de Promoção de Empregabilidade Jovem e Apoio às Pequenas e Médias Empresas, aprovado em Resolução do Conselho de Ministros, no qual é estabelecido um grupo de políticas de apoio à empregabilidade dos jovens e às pequenas e médias empresas.

Também o Instituto de Emprego e Formação Profissional desenvolve o Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego que visa promover o empreendedorismo, a criação de emprego, o crescimento económico e ao mesmo tempo fomentar atividades que colmatem algumas necessidades específicas da sociedade, como o caso dos cuidados de apoio domiciliário que será o outro tema também a desenvolver, enquanto oportunidade negócio.

2.1. O empreendedorismo em Portugal: considerações

Importa situar brevemente o cenário português no que diz respeito à criação de empresas. Torna-se curioso constatar que ao contrário de muitas opiniões nesta matéria verifica-se que Portugal possui indicadores de desempenho satisfatórios.

Portugal caracteriza-se por ter um tecido económico predominantemente pautado por pequenas e médias empresas. De acordo com os relatórios do Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹ (2007 e 2011) podemos ver que no conjunto dos países analisados

¹ Os Relatórios GEM Portugal resultam de trabalho de uma parceria que integra especialistas em

Portugal ocupa uma posição destacada na taxa de atividade empreendedora² em relação a outros países da Europa mais desenvolvidos como a Áustria e a Bélgica, contudo fica muito aquém de países emergentes como a China e a Colômbia. Não obstante, releva um expressivo dinamismo na criação de novos negócios que também pode ser constatado nos indicadores de taxa de natalidade empresarial disponibilizados pela OCDE (2009) que classifica Portugal, em 2007, na terceira posição com mais taxa de natalidade empresarial dentro da União Europeia para os setores da indústria e dos serviços. O relatório GEM (2007:x) destaca o seguinte:

O aumento da taxa TEA portuguesa é evidente quando comparado com a taxa TEA dos países da UE participantes no GEM. Em 2004 Portugal posicionou-se na 13ª posição entre os 16 países europeus participantes no GEM. Já em 2007, Portugal foi o país melhor classificado entre os 18 países da UE participantes, o que significa que Portugal registou o maior número de pessoas envolvidas em atividades empreendedoras early-stage por cada 100 adultos.

Ainda segundo o mesmo relatório, para o resultado deste crescimento de negócios contribuíram a melhoria das condições estruturais de empreendedorismo como o acesso a infraestruturas físicas, meios de comunicação tal como um maior nível de abertura social e cultural no que diz respeito à inovação e mudança. Por outro lado, condições menos favoráveis ao empreendedorismo o relatório refere a educação e formação, especialmente no ensino básico e secundário, a par de normas sociais e culturais que inibem um comportamento mais empreendedor.

No mesmo sentido apontam os indicadores do Instituto Nacional de Estatística – INE (2009) que refere que em 2006 houve uma taxa de natalidade de empresas na ordem dos 14,2% sendo a terceira melhor taxa registada na UE.

Deve-se salientar ainda as reformas efetuadas a nível governamental, ocorridas entre 2004 e 2007, que permitiram diminuir de 54 para 8 dias o tempo de criação de novas empresas.

empreendedorismo. É maior estudo de empreendedorismo a nível mundial.

² Combinando os dados de ambos os níveis de atividade empreendedora (de negócios nascentes e novos), é calculada a taxa de Atividade Empreendedora Early-Stage (taxa TEA) de cada país. A TAE (TEA em inglês) é o principal índice analisado na avaliação GEM e, mede a proporção de indivíduos adultos (18 a 64 anos de idade) quer num negócio em fase nascente (negócio que não proporcionou remuneração por um período superior a 3 meses), quer na gestão de um novo negócio (negócio que não proporcionou remuneração por um período superior a 42 meses, e inferior a 3).

De acordo com a Figura 2.1.1, podemos observar que Portugal se posiciona no 15º lugar entre os 42 países do GEM 2007 e Portugal em 1º lugar entre os 18 países da União Europeia que participaram no projeto. Com aproximadamente 9% de taxa de atividade empreendedora (TAE) Portugal surge muito melhor posicionado que economias europeias mais desenvolvidas ou de carácter mais liberal como o Reino Unido, França e Bélgica. Contudo, é também saliente, as diferenças que se registam entre os países da União Europeia, outros países da Europa, e com o grupo dos países do continente americano e asiático. Os dados do GEM 2012 mostram um ligeiro decréscimo desta taxa para 8%, não havendo contudo grandes alterações no cenário global.

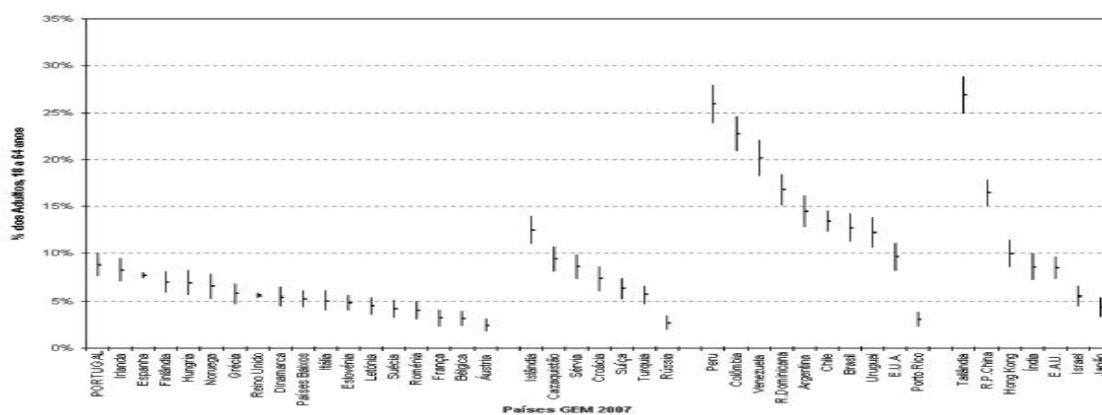


Figura 2.1.1: Taxa de Atividade Empreendedora

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor - Projeto GEM Portugal 2007

A questão da desvantagem da União Europeia face a outros países não é recente e já em 2002, Romano Prodi, na altura Presidente da Comissão Europeia (2002) referiu que:

Europe still lags behind in the creation of new firms, namely entrepreneurship... Our lacunae in the field of entrepreneurship need to be taken seriously because there is mounting evidence that the key to economic growth and productivity improvements lies in the entrepreneurial capacity of an economy.

Daí que a Comissão Europeia tenha criado o Programa de Competitividade e Inovação 2007-2013 que contempla um programa de empreendedorismo e inovação, entre outros, que visa agilizar o acesso ao financiamento e normas de implementação de novos negócios.

No que diz respeito ao tipo de negócios criados verifica-se que em Portugal a atividade empreendedora está mais ligada a negócios nascentes do que à gestão de novos negócios, embora esta diferença não seja significativa, conforme se pode verificar na Figura 2. 1.2. Também se verifica uma certa homogeneidade entre os grupos de países que têm uma TEA maior com aqueles que têm uma taxa de novos negócios elevada. Consta-se que globalmente os países da UE têm menos diferença entre as Taxa de Empreendedorismo Nascente e a Taxa de Empreendedorismo de Novos Negócios ao passo que países como Brasil e Colômbia predomina o número de empresas novas.

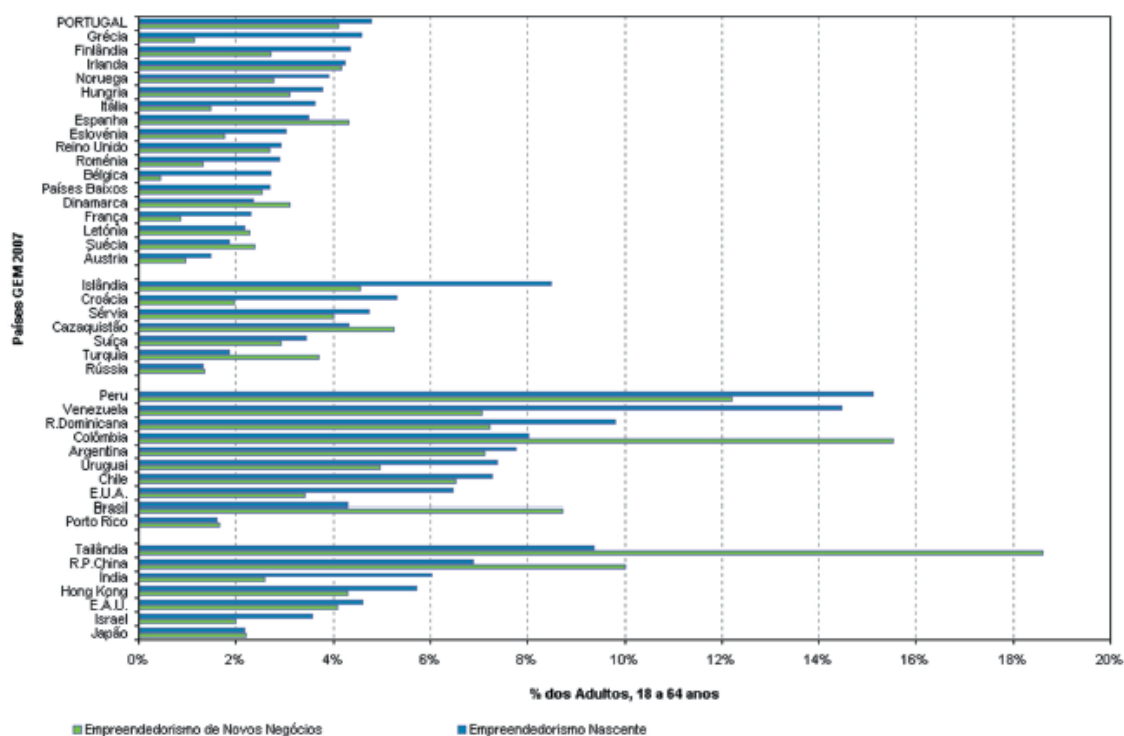


Figura 2.1.2: Taxa de empreendedorismo nascente³ e taxa de novos negócios⁴

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor - Projeto GEM Portugal (2007)

Fica descrito de forma clara que de acordo com o relatório da GEM a taxa de empreendedorismo motivado pela oportunidade é claramente superior á taxa de

³ A taxa de empreendedorismo nascente mede a proporção da população envolvida neste género de atividade.

⁴ A taxa de novos negócios é medido pela proporção da população que participa na gestão de um novo negócio.

empreendedorismo criado pela necessidade e coloca Portugal numa posição privilegiada face ao conjunto dos outros países analisados. A questão da oportunidade no empreendedorismo será desenvolvida mais à frente. Como se pode analisar na Figura 2.1.3, em 2007, mais de metade da atividade empreendedora teve origem nas oportunidades geradas pelo mercado, sendo que dentro do motivo da oportunidade o principal fator ficou-se a dever ao aumento do rendimento. De salientar que o motivo da oportunidade através do aumento do rendimento é superior em Portugal face ao conjunto dos países estudados. Se analisarmos o cenário português dentro do espaço europeu vemos que existe uma grande diferença dado que que nos outros países foi o desejo de independência que motivou a atividade empreendedora.

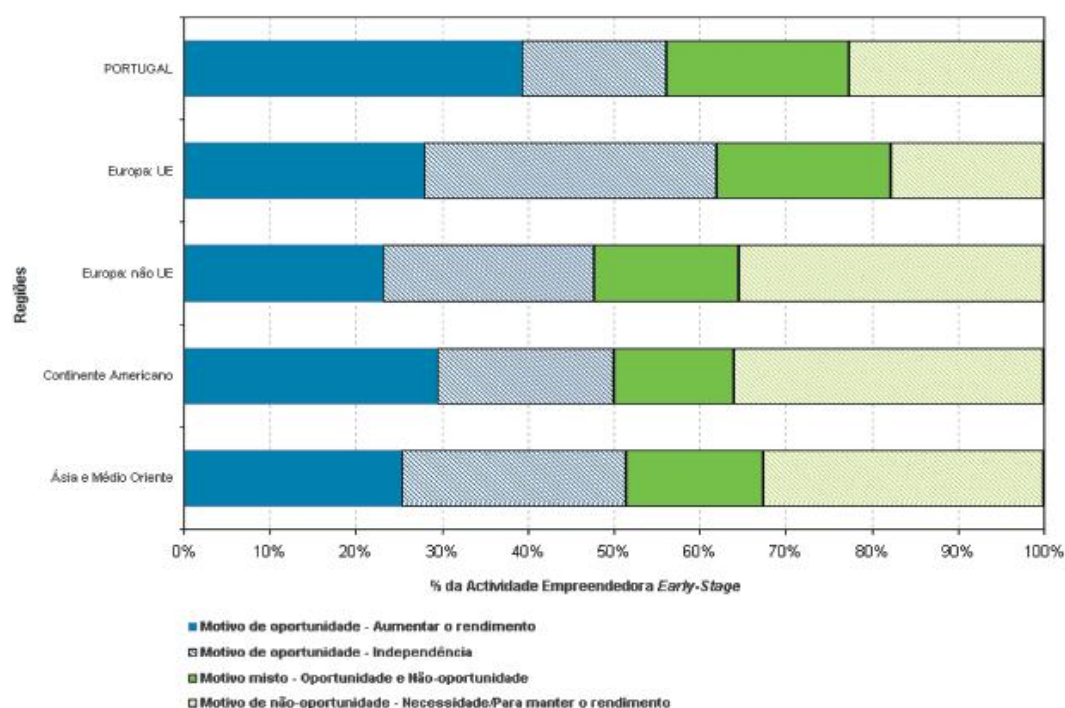


Figura 2.1.3 Taxa de Atividade Empreendedora Induzida Pela Oportunidade e pela Não-Oportunidade

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor - Projeto GEM Portugal(2007)

Também aqui se constata diferenças entre grupos de países no que diz respeito aos motivos da atividade empreendedora. Verifica-se que a atividade de criação de negócios motivada pela necessidade é maior nos países asiáticos e no continente americano, países estes que, por sua vez, e como já vimos têm TAE mais elevadas.

Na Figura 2.1.4 encontram-se as razões pelas quais os empresários fecharam a atividade e constata-se que o abandono de um negócio não indica forçosamente que o negócio não tenha falhado. Razões pessoais, problemas em obter financiamento e negócio não lucrativo são os principais motivos de desistência do negócio.

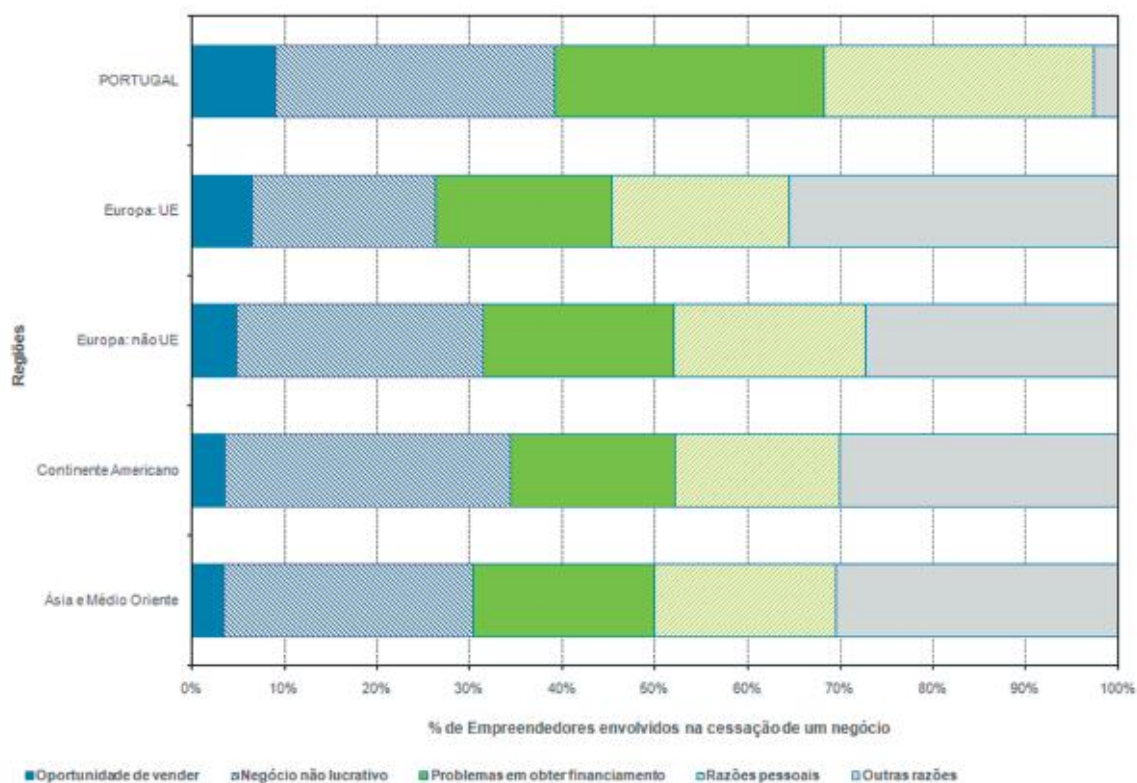


Figura 2.1.4 Razões da Desistência do Negócio em 2007

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor - Projeto GEM Portugal (2007)

Em 2007 cerca de 40% dos empresários indicaram que abandonaram a atividade porque esta não era lucrativa. Este motivo é maior em Portugal quando comparado com os grupos de países incluídos no estudo. Por outro lado, verificamos também que é também em Portugal onde se verificava a maior percentagem de empreendedores que cessaram a atividade por via de problemas em obter financiamento. Outro motivo onde se encontram diferenças nas razões de abandono são as razões pessoais. Dentro do conjunto dos países, Portugal era, claramente, o país onde menos se abandona uma atividade por motivos pessoais.

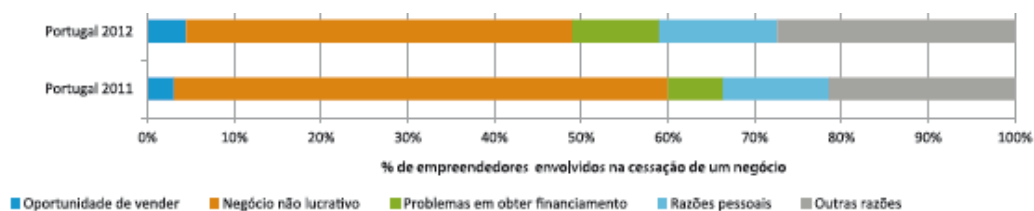


Figura 2.1.5 Razões da Desistência do Negócio em 2012

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor - Projeto GEM Portugal (2012)

Mais recentemente o mesmo relatório mostra que o cenário de desistência de negócio alterou significativamente no que diz respeito aos problemas em obter financiamento, que são agora em menor percentagem. Por outro lado, aumentou a taxa de cessação da atividade devido ao motivo de o negócio não ser lucrativo e por outras razões.

Não foi possível averiguar na investigação desenvolvida quais as razões efetivas que levam também a um alto insucesso empresarial, a pesquisa efetuada não se revelou frutífera em encontrar que tipo de razões explicam a taxa de mortalidade das empresas. Deixa em aberto espaço para uma eventual futura investigação que contemple, por exemplo, averiguar a qualidade de políticas públicas de apoio ao empreendedorismo, qualidade das oportunidades de negócio, fatores envolventes à atividade empresarial como a consolidação e desenvolvimento do próprio negócio.

De acordo com os indicadores estruturais das empresas da OCDE Portugal fica mal classificado no que diz respeito à facilidade ao crédito e pelas barreiras ao empreendedorismo, por se considerar haver mais restrições do que em relação à grande maioria dos países. Apesar de dentro da UE Portugal ter uma das mais elevadas taxas de natalidade empresarial, em 2005 segundo o INE (2009), Portugal foi o país com a maior taxa de mortalidade das empresas (14,8%).

De seguida analisemos uma relação entre o empreendedorismo e o rendimento dos países. A Figura 2.1.6 mostra a relação entre a TEA e o Produto Interno Bruto *per capita*. Quando um país está acima da curva significa que a TEA é mais elevada do que seria esperado face à riqueza que o país gera. No caso português, como se pode ver, a TEA registada é superior àquela que seria esperada. Países como Espanha e Grécia também surgem em posições acima da curva. Relembremos que a motivação para a abertura de um negócio é diferente.

Em Portugal a motivação prende-se mais pelo desejo do aumentar o rendimento enquanto que nos outros países da Europa a motivação move-se pelo desejo da independência.

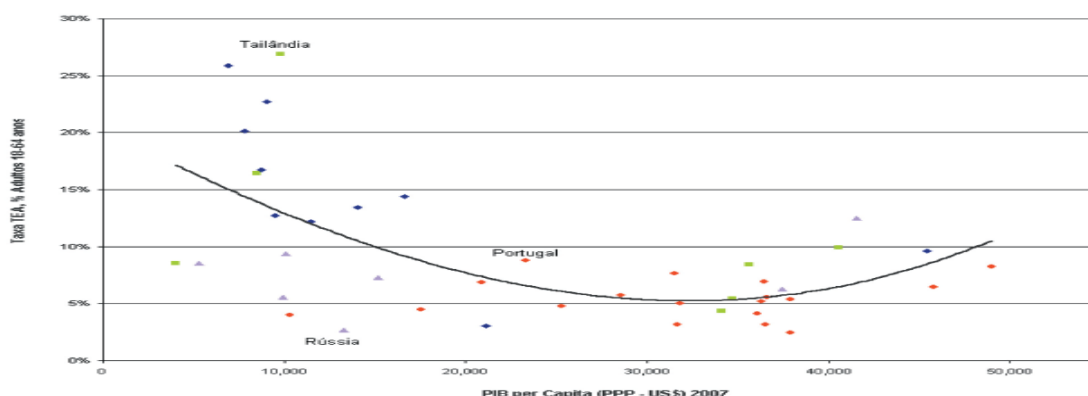


Figura 2.1.6 PIB per capita e TEA

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor - Projeto GEM Portugal(2011)

Comparemos agora Portugal no conjunto mundial dos países no que diz respeito à competitividade global.

Country/Economy	GCI 2013-2014		GCI 2012-2013	
	Rank	Score	Rank	Change
Switzerland	1	5,67	1	0
Singapore	2	5,61	2	0
Finland	3	5,54	3	0
Germany	4	5,51	6	2
United States	5	5,48	7	2
Sweden	6	5,48	4	-2
Hong Kong SAR	7	5,47	9	2
Netherlands	8	5,42	5	-3
Italy	49	4,41	42	-7
Portugal	51	4,40	49	-2

Figura 2.1.7 Competitividade Global

Fonte: Adaptado de World Economic Forum - The Global Competitiveness Report 2012–2013

O Indicador de Competitividade Global (ICG)⁵ é um indicador elaborado pelo Fórum Económico Mundial (FEM) que oferece uma análise comparativa entre os níveis de

⁵ O ICG é calculado com base em 12 componentes específicas, que incluem: 1) Instituições, 2)

competitividade dos países de todo o mundo. Em 2007 Portugal posicionava-se no 40º lugar a nível mundial. Como se verifica na figura anterior Portugal desceu algumas posições e na projecção para 2013-2014 prevê-se que se situe na 51ª posição. O relatório do FEM permite verificar que foi o cenário macroeconómico em Portugal que contribuiu para esta descida de posições. O *Global Entrepreneurship and Development Index*⁶ para 2013 classifica Portugal na 40ª posição, sendo que em 2010 se situava na 33ª posição. Recordemos que a TAE em 2007 verificada pelo relatório GEM indica Portugal como um dos países melhor posicionados, contudo, se compararmos com o resultado do FEM, ainda que sob o risco de se estar a comparar indicadores e instituições diferentes, verificamos que existe uma necessidade de melhorar os índices que permitam aumentar a competitividade. Dados do Banco Mundial sobre a forma como se fazem negócios no mundo mostram o esforço considerável e a melhoria obtida pelo conjunto de reformas realizadas. Na Figura 2.1.8 podemos ver que é mais rápido, mais barato, e menos burocrático constituir empresas em Portugal. Já no acesso ao crédito Portugal obtém uma má classificação uma vez que se classifica na 105ª posição.

Infra-estrutura, 3) Estabilidade Macroeconómica, 4) Saúde e Ensino Primário, 5) Ensino Superior e Formação, 6) Eficiência do Mercado de Produtos, 7) Eficiência do Mercado de Trabalho, 8) Sofisticação do Mercado Financeiro, 9) Preparação Tecnológica, 10) Tamanho do Mercado, 11) Sofisticação dos Negócios, e 12) Inovação.

⁶Global Entrepreneurship and Development Index é um indicador que analisa a atitude empreendedora, atividade empreendedora e aspirações individuais através de parâmetros quantitativos e qualitativos.

Economy	Year	Ease of Doing Business Rank	Starting a Business				Getting Credit
			Rank	Procedures (number)	Time (days)	Cost (% of income per capita)	Rank
Portugal	2005	11	78.0	13.5	..
Portugal	2006	11	54.0	13.4	..
Portugal	2007	7	7.0	7.9	..
Portugal	2011	5	4.5	6.5	..
Portugal	2012	4	3.5	2.3	..
Portugal	2013	29	25	4	3.5	2.3	105

Figura 2.1. 8 Doing Business ⁷

Fonte: Adaptado do Banco Mundial – Doing Business em:
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/portugal>

No que diz respeito à capacidade empreendedora da população, em 2007 e dentro dos países da UE englobados no estudo, Portugal ocupa uma posição muito desfavorável, apesar de se ter registado uma melhoria face ao mesmo indicador de 2004. Para isso, contribuíram já alguns dos aspetos mencionados como o acesso a melhores infra-estruturas e melhorias na formação empresarial. Sendo a TAE das mais elevadas na UE, há partida poderia verificar-se exatamente o contrário, pois se não existe capacidade empreendedora não seria de esperar que houvesse uma taxa de empreendedorismo elevada. Na Figura 2.1.9 podemos verificar a situação de Portugal, constatar a melhoria entre 2004 e 2007 e compará-la com os restantes países.

⁷ O projeto Doing Business, lançado em 2002, examina pequenas e médias empresas nacionais e analisa as regulamentações aplicadas a elas durante seu ciclo de vida. O projeto Doing Business e o modelo de custo padrão são apenas ferramentas usadas em uma ampla série de jurisdições para medir o impacto da criação de regulamentações pelo governo sobre a atividade empresarial.

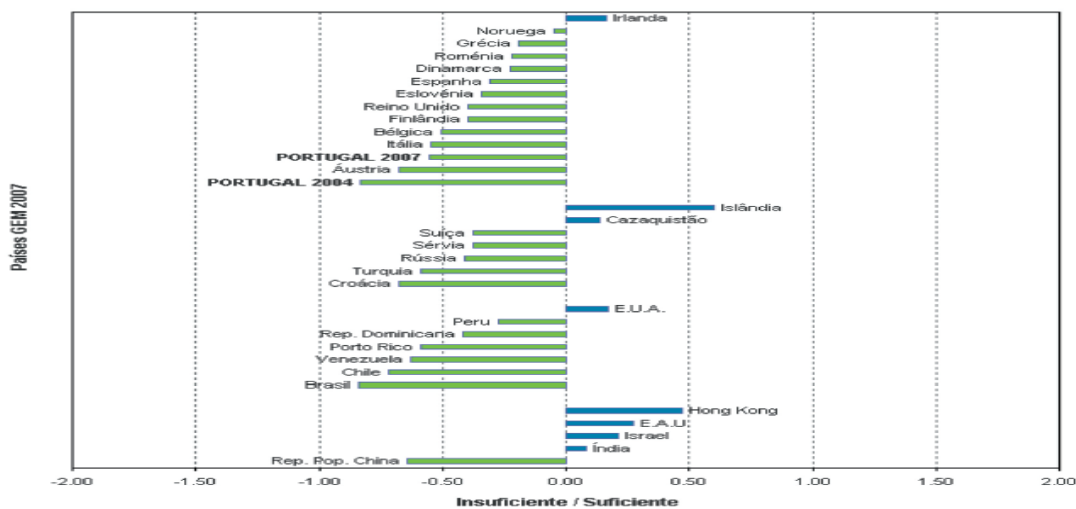


Figura 2.1.9 Capacidade empreendedora

Fonte: Global Entrepreneurship Monitor - Projeto GEM Portugal (2007)

Traçou-se um esboço em termos macro do cenário do empreendedorismo em Portugal de acordo com a investigação feita em diversas fontes de informação. Saliente-se que os vários relatórios GEM não possuem o mesmo tipo de informação de ano para ano, pelo que se torna difícil efetuar análises comparativas de evolução como o caso da capacidade empreendedora.

Quer seja a nível público ou quer seja a nível privado existem várias instituições especializadas no apoio aos novos projetos desde a sua fase embrionária até à sua concretização e manutenção da viabilidade, o que tem contribuído para o fomento das condições estruturais de apoio ao empreendedorismo. Importa agora reunir e traçar os principais programas e instituições de apoio ao empreendedorismo em Portugal que resultam num agrupado da investigação efetuada:

- Em 2013 foi criado o Balcão do Empreendedor que visa agilizar e facilitar os processos burocráticos à criação de atividades económicas. Através da plataforma de internet é possível, num só sítio, obter informação, efetuar pagamentos, modificar, encerrar e abrir novas atividades.

- O Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação (+e+i) é um programa acessível a toda a sociedade. O +e+i tem em vista apoiar a criação de empresas mais exportadoras e focadas no conhecimento e inovação.
- A Rede de Percepção e Gestão de Negócios do Programa Impulso Jovem, é um instrumento de apoio ao empreendedorismo jovem, desde a fase da ideia à constituição de uma iniciativa, associativa ou empresarial, que seja viável.
- O FINICIA JOVEM é um programa do IPDJ que patrocina as melhores iniciativas empreendedoras feitas por jovens.
- O SOU MAIS é o Programa Nacional de Microcrédito que simplifica o acesso ao crédito através de um financiamento até 20.000€, destinado a apoiar a concretização de projetos.
- Programa Operacional Temático Fatores de Competitividade - COMPETE – que se encontra no Quadro de Referência Estratégico Nacional e visa apoiar o investimento em inovação, empreendedorismo, a investigação e desenvolvimento.
- A aicep Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma instituição pública orientada que visa fomentar um ambiente de negócios competitivo que coopere para a globalização da economia portuguesa.
- O POPH é o programa que concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrito também no Quadro de Referência Estratégico Nacional e enquadra a uso da política comunitária de coesão económica e social em Portugal.
- Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego do IEFP.
- A ANJE dispõe de financiamentos e incentivos adequados às necessidades de empreendedores, e oferece um serviço personalizado de consultoria.
- Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo que visa dinamizar o empreendedorismo através do apoio à concretização das ideias de negócios, fornecem formação e atuam como facilitadores das iniciativas.

- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, IAPMEI, que acompanha as diferentes fases do ciclo de vida das empresas fornecendo acompanhamento no desenvolvimento de estratégias de inovação e de crescimento, atua como dinamizador do empreendedorismo estimulando criação de negócios com potencial inovador facilita o financiamento através de mecanismos financeiros adaptados a cada realidade o principal instrumento das políticas económicas direcionadas para as micro, pequenas e médias empresas dos setores industrial, comercial, de serviços e construção, cabendo-lhe agenciar condições favoráveis para o reforço do espírito e da competitividade empresarial.
- A Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento é uma instituição privada e financeiramente autónoma. Pretende contribuir para o desenvolvimento com o apoio financeiro e estratégico a projetos inovadores fomentando a cooperação entre as sociedades portuguesa e norte-americana.

Súmula:

Como conclusões sobre a atividade empreendedora em Portugal pode-se referir que apesar de termos uma taxa de empreendedorismo superior à de outros países europeus esta é inferior à taxa apresentada noutros países como os países asiáticos. Por outro lado, não obstante no espaço europeu a taxa de empreendedorismo ser das mais elevadas existe também uma maior taxa de mortalidade das empresas. De notar que as motivações que levam ao empreendedorismo diferem no cenário português em relação aos outros países, em Portugal o empreendedorismo apresenta-se como nascido através da motivação pela oportunidade de aumentar rendimento enquanto que nos outros países é a motivação pela oportunidade de independência ou da motivação pela necessidade. Se acrescentarmos o motivo pelo fecho da atividade vemos que em Portugal os principais motivos ficam-se a dever ao negócio não lucrativo e à dificuldade em obter financiamento que também difere dos motivos de cessação da atividade noutros países que são maioritariamente explicados por outras razões. Destas conclusões pode-se interrogar se por ventura a falta de preparação dos empreendedores pode estar na origem do insucesso na atividade. Por outro lado, as políticas de apoio ao empreendedorismo têm vindo a aumentar, quer pelo aumento do financiamento, quer pela qualidade das infra estruturas ou ainda pela redução das

barreiras burocráticas. Resulta que do conjunto dos vários programas de apoio, especialmente públicos, poucos remetem para o aumento da taxa de sobrevivência das empresas, ou seja, são concedidos apoios na fase embrionária e de arranque mas leva a deduzir que têm algumas falhas no acompanhamento do negócio *à posteriori*.

Por outro lado, a diversidade de programas de apoio espalhados por vários organismos, ainda que com diferentes vocações, não aparece como instrumento simplificador no impulso ao empreendedorismo. Finalmente, destaque-se que de acordo com INE (2009) e GEM (2007, 2009, 2010), Portugal caracteriza-se também por ter uma taxa de atividade empreendedora maioritariamente assente no auto-emprego. Isto significa que a taxa de criação de empresas que absorvam postos de trabalho é menor em Portugal quando comparada com outros países.

2.2. O empreendedorismo e a oportunidade de negócio

2.1.1 O empreendedorismo

O empreendedorismo é um meio através do qual, os empreendedores, através das suas capacidades, motivações e talento, podem pôr em prática as suas ideias tendo como objetivo a criação de valor. Para que a ideia de empreendedorismo seja eficaz precisa de estar sustentada de uma forma lógica e deve ser um projeto viável financeiramente.

Em sentido corrente, crê-se que um empreendedor é apenas alguém que inicie o seu próprio negócio. Contudo, é bem mais complexo do que iniciar uma atividade. É tão complexo que existem várias definições de empreendedorismo.

Para alguns autores o empreendedor é aquele indivíduo que está disposto a correr risco ao criar um novo negócio, desde que, desse negócio exista uma grande probabilidade de lucro. Outros autores referem que os empreendedores são aqueles que criam novos bens ou serviços que não são fornecidos pelo mercado e para os quais existe procura. Para outros autores um empreendedor é aquele que cria algo novo e que comercializa a sua inovação.

Joseph Schumpeter (2012) via o empreendedorismo como uma força destruidora de valor. O empreendedorismo assenta na faculdade de crescer e de criar riqueza, através da criação de um novo produto, serviço ou método de produção ou acrescentando-lhes um novo valor. Para Schumpeter (*ibid.*) o empreendedor cria novas combinações de produtos ou serviços que contribuem para que os anteriores se tornem obsoletos. Desta forma, será um empreendedor quem rompa com os padrões estabelecidos e a forma como se fazem negócios através de novas e melhores formas de fazê-los. Esta definição remete-nos para a questão da inovação enquanto produto do empreendedorismo.

O empreendedorismo como força destruidora de valor tem por base um fator de risco. Esse fator de risco foi incorporado na definição de Frank Knight (2009) sobre empreendedorismo, onde para este autor, o que distingue um empreendedor é a sua capacidade de lidar com a incerteza.

Peter Drucker (1995) e Stevenson (1983) partem da ideia de Schumpeter mas acrescentam-lhe o tema da oportunidade. Assim, empreendedorismo tem por base a procura da mudança explorando-a como uma oportunidade e é a busca constante da oportunidade, independentemente dos recursos que gera valor. Identificar e selecionar oportunidades de novos negócios é uma das mais importantes capacidades de um empreendedor. Hoje, grande parte de economistas, gestores e políticos consideram que o empreendedorismo é uma ferramenta essencial para o crescimento económico e para a criação de emprego onde a orientação para o crescimento tem um destaque especial.

Timmons *et al.* (2011) desenvolveu um modelo que assenta encaixe de três fatores chave: 1 - o mercado (a oportunidade), 2 - as pessoas e 3 - os recursos. Isto é, é através da ligação entre estes fatores que se converte uma ideia num projeto de êxito:

1 - Para Timmons (*ibid.*) o processo empreendedor começa com a oportunidade, onde se identifica e define a ideia de negócio vinda de uma necessidade do mercado. É aqui, que se concebe um plano de negócios para avaliar o projeto e as necessidades financeiras da empresa.

2 - As pessoas, ou seja, quem, para além do empreendedor, estará a trabalhar em conjunto neste projeto. A importância da equipa reside no fato de que para o processo de transformar a ideia em realidade seja levado a cabo é necessário que seja uma equipa

motivada e com perfis complementares. Por exemplo, é necessário que se assegure que as finanças estejam controladas, saber calcular os riscos e analisar vários cenários.

3 – A análise dos recursos necessários deve ser a última para evitar que o empreendedor e sua equipa se restrinjam a análise da oportunidade que, como vimos, é a primeira tarefa a ser realizada. Aqui deve-se saber como e onde conseguir os recursos necessários à realização do projeto, por exemplo: criar uma marca, posicioná-la no mercado, obter financiamento.

Outros autores vão mais longe na definição e incorporam o fator social e humano. Assim, o campo do empreendedorismo passa a estar alargado também à esfera social. Exemplo desta versão mais ampla é encontrada em Rindova *et al.* (2009:477) «Entrepreneurship is the efforts to bring about new economic, social, institutional, and cultural environments through the actions of an individual or group of individuals.». Ou seja, é uma visão do empreendedorismo em que este atua como um veículo de mudança social que envolve toda a sociedade.

Um dos pontos comuns nas teorias atrás apresentadas é a questão da oportunidade. Mais recentemente, Shane e Venkataraman (2000:218) definem o empreendedorismo como: «how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated and exploited.».

Contudo, a identificação da oportunidade envolve também um processo de criatividade uma vez que, por si só, o reconhecimento de uma oportunidade não se transforma num projeto viável. Para que tal seja possível é necessário que o reconhecimento da oportunidade seja avaliado e sustentado continuamente.

De uma forma mais abrangente a Global Entrepreneurship Monitor (2007:3) define o empreendedorismo como:

...qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos.

Desta forma, o empreendedorismo atua como um instrumento privilegiado na geração de crescimento económico e de emprego na medida em que potencia o retorno económico gerado pelas oportunidades de negócio.

Sintetizando, o empreendedor é aquele que deteta uma oportunidade de negócio, concretiza a ideia, assumindo um certo grau de risco ou de incerteza inerente à atividade. De acordo com as definições de empreendedorismo dos vários autores atrás mencionados podemos enumerar que o processo de empreendedorismo:

1. Tem sempre subjacente a criação de algo novo.
2. Tem um risco calculado e assumido.
3. Utiliza os recursos de maneira criativa, dedicação e determinação.
4. Possui uma vantagem competitiva e de retorno para o empreendedor.

Súmula:

A literatura sobre empreendedorismo, seja ela de raiz científica ou analítica, acentua invariavelmente que o empreendedorismo é fundamental para o crescimento económico, para o emprego, e para a inovação.

2.1.2 A oportunidade de negócio

A noção de oportunidade no campo do empreendedorismo também se tem relevado alvo de discussão nos meios académicos uma vez que alguns autores entendem a oportunidade como resultado de uma criação social ou outros de como se a oportunidade existisse por si só.

Como qualquer outro conceito, a oportunidade pode ser interpretada de várias formas, que por sua vez têm várias implicações. Por sua vez, a oportunidade é uma situação primária à do empreendedorismo, pois é a oportunidade que desencadeia todo o processo.

Drucker (1995), Shane e Venkataraman (2000), referem que a oportunidade ocorre de forma natural mesmo antes de a mesma ser captada pelos empreendedores. Para os dois últimos autores, as janelas de oportunidades são aquelas situações em que novos serviços, produtos ou formas organizacionais podem ser introduzidos no mercado e vendidos a um custo superior ao seu custo de produção. Então, para estes autores, o reconhecimento da oportunidade passa por um processo subjetivo e as oportunidades são um fenómeno objetivo, externo e já existente mas que todavia não são conhecidas por todas nem na sua totalidade.

Drucker (ibid.) refere que as oportunidades foram concebidas para fazer face a alterações. Ao mesmo tempo, Gartner *et al* (1992) e Sarasvathy (2006) não partilham desta visão referindo que as oportunidades não são descobertas antes da exploração dos negócios mas sim através dos processos criativos e sociais. Gartner (ibid.) refere que um dos mais importantes aspetos da criação de oportunidades é que o empreendedorismo não resulta de um comportamento de esforço individual mas sim da capacidade conjunta de se criar uma organização empreendedora. Para Sarasvathy (ibid.) as oportunidades surgem através da racionalidade dos agentes económicos.

Para Baron (2006) o reconhecimento da oportunidade tem sido visto como o fator chave do processo de empreendedorismo. Desta forma, o autor sublinha que o reconhecimento da oportunidade tem sido o assunto de grande parte da investigação sobre o empreendedorismo e que existem vários fatores que estão na base do reconhecimento de novas oportunidades de negócio. Desses fatores destacam-se três: uma procura ativa de oportunidades; capacidade de reconhecimento quando essas oportunidades surgem; e um sólido conhecimento prévio do mercado e dos consumidores. Ou seja, a informação e o conhecimento desenrolam-se como fatores chave no reconhecimento das oportunidades porque permitem identificar novas necessidades dos consumidores e novas soluções de resposta ao mercado. Ainda segundo o autor, a oportunidade de negócio deverá ser entendida como um meio de geração de valor económico que nunca foi explorado por outros e o reconhecimento da oportunidade deverá ser definido como o processo cognitivo em que os indivíduos concluem que identificaram uma oportunidade.

A mesma linha de orientação seguem Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1995) que destacam a importância de o empreendedor ser o primeiro a capitalizar as oportunidades de

mercado. Com condições de mercado assimétricas o empreendedor que capta a oportunidade consegue assegurar mais lucros e posicionar-se no mercado usando diferentes meios. Segundo os autores, é esta iniciativa de antecipação e de captar novas oportunidades que gera a melhor estratégia de sucesso.

No entanto, o reconhecimento das oportunidades é apenas o passo inicial que faz parte de um longo processo de avaliação da viabilidade do projeto. Baron (2006:107) assume duas proposições para o reconhecimento das oportunidades que são:

Proposition 1: Opportunities emerge from a complex pattern of changing conditions—changes in technology, economic, political, social, and demographic conditions. They come into existence at a given point in time because of a juxtaposition or confluence of conditions which did not exist previously but is now present...

Proposition 2: Recognition of opportunities depends, in part, on cognitive structures possessed by individuals—frameworks developed through their previous life experience. These frameworks, which serve to organize information stored in memory in ways useful for the persons who possess them, serve as “templates” that enable specific individuals to perceive connections between seemingly unrelated changes or events. In other words, they provide the cognitive basis for “connecting the dots” into patterns suggestive of new business opportunities.

O reconhecimento da oportunidade surge quando existe a possibilidade de criar algo que tenha o potencial de gerar valor económico.

Ou seja, uma oportunidade deriva de um conjunto de circunstâncias favoráveis que criam a necessidade de um novo produto ou serviço. É necessário que o reconhecimento da oportunidade tenha por base a observação das tendências de mercado, as tendências sociais, as tendências políticas e as tendências tecnológicas. Este conjunto de tendências dita a possibilidade de haver ou deixar de haver oportunidades.

Tendências sociais como o envelhecimento da população a par de tendências políticas que pretendam ou permitam delegar no setor privado um conjunto de serviços que permitam responder a necessidades da população abrem janelas de oportunidades para a criação de novos negócios.

Doutra forma, a identificação de uma oportunidade e a concretização de um projeto serão melhor sucedidas caso venham a ser uma solução para um problema. A este propósito Ardichvili, Cardozo, e Ray (2003:106) referem que: «Identifying and selecting the right opportunities for new businesses are among the most important abilities of a successful entrepreneur». No mesmo sentido apontam as definições de empreendedorismo que centram o reconhecimento ou a exploração de uma oportunidade no sucesso das empresas, como por exemplo: Brazael, (1999); Churchill e Muzyka (1994).

Uma forma de identificar uma oportunidade é se existe alguma necessidade de consumo que não esteja a ser satisfeita. Para Peter Drucker (1995:28): « the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity». Esta afirmação de Drucker (ibid.) sobre a oportunidade leva-nos a crer que os empreendedores atuam mais no campo das janelas de possibilidades criadas pela mudança do que das possibilidades criadas pelos problemas. Drucker (ibid.) identificou sete formas de mudança que geram oportunidades: acontecimentos inesperados, novos conhecimentos, incoerências, necessidades, alterações demográficas, alterações na percepção dos assuntos e mudanças nas estruturas industriais e de mercado. Para Drucker (ibid.) existem três categorias de oportunidades: a criação de nova informação provocada pela introdução de novas tecnologias; a exploração das ineficiências de mercado como resultado de informação assimétrica; e, a reação a alterações políticas, normativas ou demográficas. Também Miller e Friesen (1978) referem que alterações de condições no meio que envolve as empresas geram novas oportunidades.

Súmula:

A definição de oportunidade adota, desta forma, diversas características. Contudo, ao fazermos uma reunião dos principais pontos-chave temos que a oportunidade resulta da possibilidade de criação de novos produtos, ou serviços, partindo ou não de uma situação já existente, identificando as vantagens do valor acrescentado da sua concretização. Reconhecer a relação entre o valor potencial da oportunidade e o risco é a chave para que o processo de empreendedorismo resulte com viabilidade económica. É a partir desta constatação que se desenvolve este trabalho no sentido de verificar se a oportunidade de negócio identificada tem ou não viabilidade económica.

2.2. O envelhecimento da população em Portugal

Tal como na maior parte dos países desenvolvidos Portugal tem registado um grande aumento de envelhecimento populacional. Este fenómeno produz mudanças significativas na economia, na sociedade e no estado-providência uma vez que traz novos desafios ao se verificar uma diminuição da população ativa pois existem menos recursos disponíveis. Aumento da esperança média de vida, fluxo de emigração, diminuição da taxa de natalidade faz com que se torne assim difícil tentar neutralizar os efeitos negativos provocados por estas alterações demográficas como o desequilíbrio e a sustentabilidade do Estado Social. É um desafio que se coloca a todos os estados providência. Por um lado, as introduções de tecnologias na área da saúde, o aumento da qualidade de vida, provocam uma maior longevidade da população. Por outro lado, aumentam a pressão sobre os sistemas de saúde que se vêem obrigados a dar resposta a um número crescente de população que necessita de mais atenção e de cuidados que resultam da própria condição física associada à idade avançada.

A este respeito, Pereira (2011:6) afirma que: «A literatura refere a economia, a saúde, e a sustentabilidade dos mecanismos de apoio social como as principais áreas atingidas pelo envelhecimento da população.» Constituem-se então necessidades urgentes de colmatar efeitos negativos provocados pelo envelhecimento da população.

As projeções efetuadas por várias entidades, nacionais e internacionais, apontam para que nas próximas décadas se continue a assistir a um grande aumento da população idosa face à população jovem. De acordo com o INE (2009) em 2060 residirão em Portugal 271 idosos por cada 100 jovens, e que entre 12,7% a 15,8% da população tenha 80 ou mais anos. Dado este cenário de envelhecimento da população torna-se necessário garantir um conjunto de serviços alargados a idosos que promovam a sua qualidade de vida e a satisfação das suas necessidades básicas. Necessidades essas que evoluíram ao longo do tempo resultado das alterações no estilo de vida e do aumento no acesso à informação e que provocaram alterações na composição familiar, crescimento dos centros urbanos, aumento do tempo nas deslocações casa-trabalho, entrada da mulher no mercado de trabalho, etc.

O processo de envelhecimento leva a um aumento das limitações funcionais e de saúde e consequentemente aumenta a necessidade de atenção e cuidado à população idosa.

Segundo o INE (2012) aproximadamente 50% da população idosa tem não consegue ou tem muita dificuldade em realizar pelo menos uma das 6 atividades do dia-a-dia (ver, ouvir, andar, memória/concentração, tomar banho/vestir-se, compreender os outros/fazer-se entender), sendo grande parte desta população vive sozinha ou em família constituída por outro idoso.

Neste sentido, o World Economic and Social Survey (WESS) (2007: x) refere que:

O facto de os idosos viverem sozinhos, que pode implicar um isolamento crescente, torna mais difícil a prestação de cuidados pelos membros da família e aumenta a necessidade de assegurar serviços de apoio suplementares para permitir que os idosos continuem a viver em suas casas.

Em Portugal, foi instituído em 2004, pela Direção Geral de Saúde, o Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas que visa a promoção do envelhecimento ativo, tal como a adaptação de cuidados às necessidades das pessoas mais idosas.

Vemos assim que o envelhecimento da população apesar de se relevar como um excelente indicador do nível de desenvolvimento da sociedade é também ele sinónimo de preocupação política e social. Recordemos que a proteção social é um direito inscrito na Constituição da República que visa garantir aos cidadãos um conjunto de condições de vida dignas, especialmente se se encontrarem em situações de risco social.

Sobre a capacidade de resposta das instituições ao apoio dos idosos Medina (2013: 5): refere que essa necessidade origina o nascimento de outras formas de apoio:

É perante esta necessidade, num contexto de envelhecimento, que emergem os recursos de suporte formais e informais que visam, essencialmente, prestar um conjunto alargado de serviços aos idosos com vista à satisfação das necessidades básicas quotidianas, para o incremento do bem-estar e melhoria da qualidade de vida dessa população.

Apesar das funções do Estado social se terem alargado a várias situações de necessidade social, é sabido que essa capacidade de intervenção é limitada, e no atual cenário económico esta questão é notória e como refere Martins (2003: 9): «...o modelo existente de assistência a idosos não se adequa à satisfação das suas necessidades».

A par da incapacidade de resposta das instituições acrescem fatores como a alteração dos comportamentos e dos estilos de vida da sociedade que originaram uma menor falta de tempo e de capacidade de resposta na solidariedade familiar. Pereira (2011:3) afirma que «O impacto do envelhecimento na sociedade agrava-se ainda pela desresponsabilização da família no acto de cuidar da pessoa idosa, descartando esta tarefa para os organismos estatais.»

O processo de envelhecimento da população conduz a um grande conjunto de transformações económicas, sociais e políticas na sociedade. O envelhecimento da população começa a assumir uma dimensão social e económica que obriga os diversos agentes a fornecerem respostas a esta nova realidade. Embora o envelhecimento não se traduza em doença é certo que existem um maior número de patologias crónicas nos indivíduos da terceira idade. O processo de envelhecimento implica, entre outras, um aumento das limitações motoras e de saúde, que obrigam à necessidade de prestar atenção e cuidado àqueles que mais precisam. A dependência dos idosos não se prende apenas com o seu estado clínico físico mas também psicológico e social. A necessidade de cuidados por terceiras pessoas é mais frequente na terceira idade, não necessariamente relacionada com a idade em si mas porque ao longo da vida se acumulam fatores crónicos e degenerativos que estão relacionados com um aumento da falta de capacidade.

Numa família, a presença de um mais indivíduos na terceira idade que necessitam ou querem ter um acompanhamento mais cuidado obrigam a uma distribuição de tarefas entre os membros da família. Uma maior focalização nos indivíduos que necessitam de cuidados obriga a despende de tempo, o que nem sempre é possível devido ao fato dos familiares não poderem estar sempre presentes. Algumas investigações referem que o apoio social diminui os resultados negativos dos acontecimentos que se produzem no cuidado com os doentes crónicos.

Segundo o *World Economic and Social Survey* (WESS) (2007: v) «O envelhecimento cria novas oportunidades [...] também levanta desafios importantes...» o que nos remete para um cenário de oportunidades de negócio nas áreas do apoio domiciliário e da saúde se pensarmos que cada vez mais as pessoas pretendem manter a sua autonomia e residir no seu espaço. Também Xavier (2004:29) refere que «é importante que se associe o cada vez maior prolongamento da vida com a qualidade. É neste contexto que surgem as redes

sociais de apoio à terceira idade». A autora também refere que o forte crescimento da população idosa faça com que esta necessite de cuidados.

Por outro lado, as redes de apoio informais, como a família não conseguem proteger completamente os idosos. Xavier (2004) refere que a par do decréscimo do agregado familiar e numa sociedade envelhecida como é a portuguesa, torna-se cada vez mais relevante que se envelheça mantendo a autonomia e a independência. Também Santos (2007: 43) refere que: «[n]as sociedades tradicionais, existia uma aliança entre gerações, mediante a qual os progenitores cuidavam de seus filhos com expectativa de um dia estes cuidarem deles.».

Outra questão que se coloca é o nível de rendimento da população idosa que há partida tende a decrescer assim que se sai da vida ativa. Contudo, também não devemos esquecer que na sociedade atual cada vez mais pessoas preparam as suas poupanças e porque as pessoas idosas estão dispostas a manter a sua independência. Este cenário vai também ao encontro de WESS (2007: xvi) que:

[C]oncluiu-se que os idosos têm tendência para gastar uma proporção maior dos seus rendimentos com o alojamento e os serviços do que as coortes mais jovens. A partir das tendências actuais de consumo entre as pessoas de 65 anos ou mais que vivem nos países desenvolvidos, é possível prever um aumento provável das despesas ligadas à procura de serviços de saúde e cuidados de longa duração.

Súmula:

Uma vez que as redes de apoio informais são reconfiguradas com o estilo de vida agitado nos meios urbanos e porque o Estado não consegue responder a todas as solicitações então existe espaço para a atuação de empresas que prestem o tipo de cuidados necessários.

2.3. O direito social aplicado ao serviço de apoio domiciliário

O direito a ter um serviço de apoio domiciliário resulta de um conjunto de recomendações e de orientações de vários organismos internacionais onde Portugal se encontra representado, como o Comité de Proteção Social da União Europeia, Nações Unidas, etc e resulta também de normas da legislação nacional.

O Pato Internacional dos Direitos Económicos, Sociais e Culturais das Nações Unidas estabelece as seguintes recomendações no que diz respeito à proteção dos idosos:

- Prestar um conjunto de bens e serviços essenciais bem como outras políticas de forma a manter no seu domicílio as pessoas idosas.
- Criar serviços sociais que apoiem os idosos.

Ao nível da União Europeia, o Comité de Proteção Social recomenda que os países encorajem a manutenção do idoso no domicílio, através de políticas que promovam a redução da dependência dos idosos.

Também a nível europeu, a Estratégia Europa 2020 (2013:40) defende promoção da autonomia dos idosos sugerindo apoios a serviços que visem a desinstitucionalização dos mesmos: «...nomeadamente através do incentivo a respostas como ... o alargamento dos serviços de apoio domiciliário, permitindo assim aos idosos a manutenção na sua residência.».

A nível nacional, o artigo 72º da Constituição da República Portuguesa estabelece que os idosos têm direito à segurança económica, convívio familiar e comunitário que respeitem a sua autonomia e evitem o seu isolamento ou marginalização social. Desta norma, derivam outras leis (como: Decreto-Lei n.º 133-A/97, de 30 de maio e Despacho Normativo n.º 62/99, de 12 de novembro) emitidas do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social e Instituto da Segurança Social que visam apoiar a criação e desenvolvimento de serviços de apoio domiciliário, prevenção e promoção da autonomia do idoso e integração de cuidados de saúde no domicílio do idoso.

2.4 A necessidade de cuidados, a preparação para a terceira idade, e a capacidade de resposta das instituições

As camadas da população mais instruídas tendem a preparar melhor a sua entrada na terceira idade. Por outro lado, apesar de há partida se pensar que a partir da terceira idade existe um aumento do número de pobres, o que é fato é que essa probabilidade diminui à medida que o nível de habilitações aumenta (WESS, 2007).

A saúde a par de um estilo de vida independente na terceira idade mais do que um desejo é também uma necessidade. É todavia, uma realidade complexa devido às condições bio-fisiológicas das pessoas, pois com a idade a saúde em geral tende a degradar-se. A falta de apoio adequado e profissional dificulta este desejo e esta necessidade de autonomia.

A este respeito, Paul e Fonseca (2001) referem que a preocupação com a saúde dos idosos aumenta na medida em que faltam sistemas de cuidados continuados, a assistência domiciliária é reduzida e ao mesmo tempo as famílias portuguesas têm cada vez menos disponibilidade para tratar e acompanhar os seus idosos.

Por outro lado, as próprias necessidades dos indivíduos alteram-se com o avançar da idade. Na fase da terceira idade a hierarquização das necessidades reconfigura-se, pois como sabemos, as necessidades fisiológicas e de segurança voltam a ser mais relevantes para os indivíduos devido à sua entrada nos escalões etários mais avançados.

Contudo, não podemos descurar que é também nesta fase que os indivíduos mais idosos continuam a precisar da sua auto-estima reconhecida. A auto-realização é importante na terceira idade visto que os idosos tendem a ser vistos como um fardo para a sociedade pois já não participam na vida ativa. A dependência do idoso é uma condição de vida que não deve ser esquecida pelas instituições públicas e pela rede social e familiar do idoso. Uma resposta exterior como um serviço de apoio domiciliário visará preencher e satisfazer todas as necessidades dos indivíduos a que a ele recorram.

O WESS (2007: xxv) refere que o envelhecimento da população provoca dificuldades aos sistemas nacionais de saúde. Também de acordo com Portugal (2008), o envelhecimento

provoca um impacto nos sistemas de saúde e remete-nos para uma necessidade de prestação de cuidados sociais de longa duração.

Identifica-se então que o envelhecimento da população exige respostas com base nos diagnósticos económicos e sociais que os vários organismos elaboraram.

2.5. O serviço de apoio domiciliário como resposta a uma necessidade social e como oportunidade de negócio

O apoio domiciliário surge como uma solução a alguns problemas que resultam do envelhecimento da população. Este serviço surgiu inicialmente prestado por organizações não lucrativas com o objetivo de apoiar população mais carenciada e em especial, os idosos mais carenciados.

Os serviços de apoio domiciliário são serviços que são dedicados a indivíduos essencialmente idosos e que, por razões de doença ou outras, não consigam assegurar de forma temporária ou permanente, as atividades do dia a dia. Desta forma, o auxílio é prestado no domicílio do indivíduo e tem como principais tarefas o fornecimento de refeições, cuidado com a higiene pessoal e do lar. Podem ser acrescentados serviços como acompanhamento ao exterior, reparações domésticas, atividades lúdicas, enfermagem, entre outros. O serviço tem como objetivo fundamental proporcionar uma qualidade de vida digna e que promova a estadia do idoso no seu domicílio de forma a evitar a sua institucionalização.

Lemos (2000) define o serviço de apoio domiciliário como a prestação de cuidados especializados e individualizados no domicílio a indivíduos que por motivo de doença, ou outro obstáculo não consigam garantir, provisória ou continuamente a satisfação das suas necessidades ou atividades da sua vida quotidiana.

Segundo Engenheiro (2008: 11) mais de 50% dos idosos vivem em casa de familiares e 45% na moram na sua própria residência, ou seja, 95% dos idosos residem em casa, os outros 5% encontram-se institucionalizados. Significa portanto que existe um mercado potencial crescente para a actuação de empresas privadas neste setor, o que é corroborado pelo WESS (2007. xxvii) que afirma:

Nos países desenvolvidos, as necessidades de cuidados de longa duração estão essencialmente ligadas ao envelhecimento da população. É agora dada maior ênfase aos serviços de saúde domiciliários no contexto de um contínuo de cuidados de diferentes tipos diversos níveis...O desenvolvimento dos cuidados de saúde domiciliários pode ser fomentado por meio de diversos incentivos financeiros e de vários serviços de cuidados e de protecção social. Os serviços de apoio domiciliário surgem como uma resposta cada vez mais sustentada face ao desafio social e económico do envelhecimento da população.

Na mesma linha de orientação Parente (Parente et al, 2012) enfatizam que a desadequação das políticas públicas para fazer face aos problemas sociais tem fomentado a iniciativa de atividades que respondam às necessidades que não estão a ser satisfeitas quer pelo Estado quer pelo mercado.

O próprio Estado tem interesse económico e social em manter a população idosa ativa e autónoma, não só porque uma população idosa independente e com qualidade de vida diminui os custos com a saúde mas também porque são cada vez mais uma parte da população com peso político. A maior exigência da população idosa perante certos serviços sociais também aumenta na medida em que se assiste a uma reconfiguração da perceção, que de utente passou a cliente, o que resulta numa pressão sobre os serviços públicos. Também é de interesse próprio dos idosos manter-se em casa e são vários os motivos, tal como refere Santos (2007: 41), o peso das despesas de saúde e o desejo de permanecer no seu meio e manter a privacidade, interferem na decisão do idoso que prefere manter-se no seu domicílio durante o maior tempo possível. Roger e Bonet (2000) afirmam que a diminuição da autonomia, a deterioração do estado de saúde, a falta de experiência, qualificações dos apoios familiares, o aumento dos custos de saúde e o desejo de os idosos permanecerem no seu lar são fatores que aprovam o apoio domiciliário.

O serviço de apoio domiciliário é também defendido como necessário e fundamental por Pimentel e Mesquita (Pimentel e Mesquita, 2003) que indicam que este tipo de serviços são a resposta pois garantem a satisfação das necessidades dos indivíduos perante um cenário cada vez mais vulnerável em termos da possibilidade do apoio de familiares. Também Santos (2007: 43) afirma que: «No sentido de aliviar a sobrecarga exercida pela prestação de cuidados ao idoso, atualmente... entidades privadas e governamentais... dão resposta às dificuldades dos cuidadores no domicílio.»

Ao atuar como um serviço de proximidade o serviço de apoio domiciliário responde de uma forma genérica às necessidades básicas das famílias. Esta hipótese é também defendida por Engenheiro (2008: 46):

Esta resposta é considerada por muitas pessoas em situação de dependência como uma forma de continuarem inseridas no seu meio habitual de vida, rodeadas dos seus afectos e pertences, com possibilidade de novos relacionamentos facultados pelos colaboradores... podendo constituir para muitas dessas pessoas o único elo de ligação com o exterior.

Ainda a respeito da incapacidade das políticas públicas, Pereira (2011: 15) afirma que:

Aliada à ineficácia destas entidades, as exigências e as potencialidades dos novos idosos impulsionaram a entrada das organizações privadas lucrativas ...[o] papel do setor privado lucrativo tem-se revelado importante na inovação e desenvolvimento dos serviços, entre os quais o serviço de apoio domiciliário visto como uma aposta promissora.

A autora acrescenta ainda que se registou um aumento notório das organizações com fins lucrativos com base na resposta ao apoio à terceira idade, e que este segmento representa um novo mercado que consciente do seu peso político e económico exige um conjunto amplo de bens e serviços. Os dados disponíveis na Carta Social de 2011 do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social mostram que para o distrito de Lisboa existe uma maior procura em relação à capacidade disponível no que diz respeito à oferta de serviços e equipamentos para pessoas idosas. Por outro lado, é possível também verificar que a nível nacional, entre 2000 e 2011, o serviço de apoio domiciliário teve um crescimento de 90,8%. Na Figura 2.5.1 podemos ver a evolução da taxa de cobertura das respostas sociais.

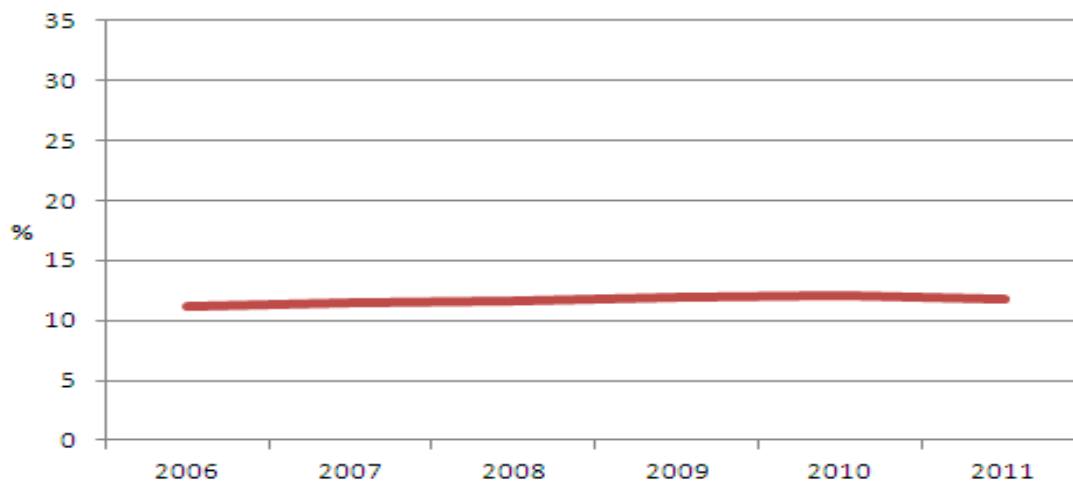


Figura 2.5.1 Evolução da taxa de cobertura das respostas sociais Centro Dia, Residência e Lar de Idosos e Serviço de Apoio Domiciliário.

Fonte: Carta Social – Folha Informativa n.º 8

Constata-se que apesar de um ligeiro aumento ao longo dos anos essa taxa de cobertura continua a ser pouco abrangente.

Como se verifica, através das afirmações retiradas dos vários estudos efetuados no campo do serviço de apoio domiciliário, existe um amplo espaço de oportunidades no campo do apoio a idosos. Sintetizando esta análise atente-se no que afirma Carneiro (2012:56) «Todas as oportunidades decorrentes das lacunas de mercado, das mudanças de hábitos dos consumidores, da globalização e da própria evolução de tudo o que está ligado com a saúde, gera a necessidade de uma adaptação ou mudança por parte dos empreendedores.»

O atual governo na Carta Comum de Balanço e Compromisso, sobre o setor da economia social, faz saber que pretende promover o florescimento deste setor uma vez que este é dinamizador de emprego, tem vindo a transferir equipamentos, e que está ciente da necessidade da melhoria dos processos relativamente a respostas sociais como o serviço de apoio domiciliário.

Prova disso temos, por exemplo, o Programa Iniciativas Locais de Emprego de Apoio à Família do Instituto do Emprego e Formação Profissional ou o Apoio ao Investimento a Respostas Integradas de Apoio Social do Instituto da Segurança Social que visam estimular o crescimento de emprego e ao mesmo tempo responder a necessidades sociais.

O Programa Iniciativas Locais de Emprego de Apoio à Família tem como uma das áreas de atividade elegíveis o apoio a idosos como o apoio domiciliário. Para isso, o IEFP além de fornecer apoio técnico na seleção e recrutamento de trabalhadores bem como formação especializada. Além disso, contempla um subsídio igual a 18 vezes o Indexante de Apoios Sociais que é ainda majorado e cumulativo em 20% por cada posto de trabalho criado caso estes sejam ocupados por desempregados de longa duração, ou com idade igual ou superior a 45 anos. Também jovens à procura do primeiro emprego e beneficiários do rendimento social de inserção encontram-se abrangidos nestas condições. O limite máximo deste apoio é concedido até 40% do montante máximo do investimento, sendo que o limite máximo de apoio são 80.000€ e não veja superior a 15.000€ por cada posto de trabalho criado e que seja alocado a desempregados ou jovens à procura do primeiro emprego.

Em nota informativa disponível no sítio do governo de Portugal pode-se ler que o Ministro da Solidariedade, do Emprego e da Segurança Social:

...recordou ainda que o setor social emprega atualmente 250 mil pessoas e representa 5,5% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) tendo «um grande potencial de crescimento económico nesta fase de contraciclo». A meta do Governo é que este setor tenha o mesmo peso na economia do que o turismo (10%), como acontece em França. Uma das vantagens referidas pelo Ministro é que a economia social consegue empregar as pessoas mais afetadas pela crise, como as mulheres, os jovens e os deficientes.

Súmula:

Conclui-se então a população idosa em virtude da sua dimensão, potencial de consumo e das necessidades que não são satisfeitas constitui um potencial segmento à criação de negócios orientados para os serviços de apoio, de cuidado e de saúde. A consciência política e social sobre a necessidade de promover a manutenção do idoso no seu domicílio tem resultado num conjunto de políticas de incentivo a instituições públicas e privadas que visem responder a esta necessidade, e ao mesmo tempo contribuir para a criação de emprego.

3. Estudo de Mercado

Com o objetivo de verificar se existem condições de partida que permitam criar a empresa de apoio domiciliário foram efetuados os seguintes procedimentos:

- Levantamento demográfico, económico e social da zona geográfica das freguesias de Moscavide e Portela.
- Um inquérito por questionário a uma amostra intencional da população que habita nas freguesias onde o negócio pretende atuar com maior incidência.
- Análise da concorrência

3.1 Caracterização demográfica, económica e social

De acordo com Resultados Provisórios dos Censos de 2011 do INE (2011) a freguesia de Moscavide registava 14 266 habitantes e a freguesia da Portela 11 809. Ambas se destacam por uma forte densidade populacional, superior a 11500 habitantes/km². A freguesia da Portela regista o índice de envelhecimento mais elevado, 200 e Moscavide 165, o que se traduz em cerca de 6297 indivíduos com 65 ou mais anos. Cerca de 20% dos lares tem apenas uma pessoa e 40% têm duas.

Dados consultados no Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2009 do INE permitem verificar que o concelho de Loures possui um índice de poder de compra de 121,6, sendo portanto, superior à média nacional e encontra-se no ranking dos 16 concelhos com mais poder de nível de compra a nível nacional. Era intenção obter informação mais detalhada a nível de freguesias, contudo, essa informação não se verificou disponível junto das várias fontes consultadas.

O Diagnóstico Social do concelho de Loures de 2011 identifica as seguintes situações:

- Em Moscavide as seguintes situações: problemas acentuados de abandono e solidão o nível dos idosos e dificuldades económicas.
- Na Portela inexistência de laços comunitários e de entreajuda entre os idosos; sentimentos de solidão e carência ao nível dos equipamentos de apoio a idosos

Em ambos as freguesias identificaram-se insuficiência de equipamentos e valências de suporte ao envelhecimento com o número de vagas para centro de dia ou apoio domiciliário totalmente preenchidas. A fim de situar atualmente esta informação desenvolveu-se um inquérito por questionário que é abordado no ponto seguinte.

3.2 Inquérito por questionário

Os inquéritos por questionário foram dirigidos a indivíduos com mais de 65 anos. Foram inquiridos 189 indivíduos e o inquérito decorreu entre o dia 2 de julho e o dia 2 de agosto de 2013, nas freguesias de Moscavide e da Portela, concelho de Loures.

Pretendeu-se com esta ferramenta reduzir o risco, verificar a necessidade efetiva da população e o seu conhecimento e propensão na aquisição do serviço.

As questões abordadas neste questionário foram selecionadas como tendo sido consideradas as mais pertinentes e que pudessem oferecer respostas que pudessem caracterizar a população tendo em conta o objetivo principal: saber se existem condições de arranque para o negócio.

Foi efetuado um pré-teste com um questionário mais longo que permitiria cruzar diversos tipos de informação. Contudo, os resultados dessa aplicação não funcionaram porque os indivíduos queixavam-se que da morosidade e de alguma falta de compreensão sobre o teor das perguntas. Tendo em conta esta situação resolveu-se aligeirar o número de questões bem como as hipóteses de resposta. O inquérito assumiu-se como uma tarefa bastante árdua, dado que a população mostrava-se com receio ou desconfiança, o que obrigou a alguma informalidade no tratamento com as pessoas.

3.2.1 Caracterização sócio-demográfica dos inquiridos

Pretende-se com esta caracterização ter um retrato atualizado da população

O Quadro 3.2.1 contém os resultados relativamente ao sexo e à idade dos inquiridos. Dos 189 indivíduos 53% são do sexo feminino e 47% são do sexo masculino. A idade média dos inquiridos ronda os 78 anos de idade.

Quadro 3.2. 1 – Sexo e Idade dos inquiridos

Sexo	Frequência	Percentagem	Média - Idade
Feminino	101	53%	79
Masculino	88	47%	76
Total	189	100%	78

Os resultados relativos ao estado civil mostrados no Quadro 3.1.2 permitem constatar que é o estado de viuvez que se assume como o mais marcante registando 54% dos casos, seguindo-se os casados com 29,6%. Os indivíduos solteiros e divorciados são inexpressivos nesta amostra.

Quadro 3.2. 2 – Estado civil, agregado familiar e número de filhos por estado civil

Estado Civil	Frequência	Percentagem	Número médio do Agregado Familiar Média	Número médio de Filhos
Casado	56	29,6%	2,2	2,3
Divorciado	2	1,1%	1,0	1,5
Solteiro	29	15,3%	1,1	0,0
Viúvo	102	54,0%	1,1	2,4
Total	189	100,0%	1,42	1,96

O agregado familiar médio é de 1,42 pessoas o que indica que mais de metade dos inquiridos moram sozinhos e em média cada inquirido tem 2 filhos.

Os dados do Quadro 3.2.3 mostram a distribuição da amostra segundo o nível de escolaridade.

Quadro 3.2. 3 – Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentagem
Ensino Básico	133	70,4%
Ensino Secundário	27	14,3%
Ensino Superior	10	5,3%
Não tem	19	10,1%
Total	189	100,0%

Verificamos que a maior parte dos inquiridos apenas tem a escolaridade básica, 70%. Cerca de 10% não possui escolaridade. 14,3% dos inquiridos tem o ensino secundário e 5,3% tem o ensino superior.

Quadro 3.2. 4 – Tipo de Reforma

Tipo de Reforma	Frequência	Percentagem
Idade	140	74,1%
Invalidez	1	0,5%
Sobrevivência	14	7,4%
Social	34	18,0%
Total	189	100,0%

Relativamente ao tipo de reforma que os indivíduos auferem cerca de 74% referiram que estão reformados pela idade, 7,4% recebe pensão de sobrevivência. Apenas 0,5% referiu que recebe pensão por invalidez e 18% recebe pensão social.

Quadro 3.2. 5. – Necessidade de apoio externo, conhecimento de apoio domiciliário privado e usufruto de apoio domiciliário.

Tipo de Resposta	Necessidade Apoio Externo	Percentagem	Conhece privados	Percentagem	Usufruiu de Apoio	Percentagem
Não	38	20,1%	161	85,2%	178	94,2%
Sim	151	79,9%	28	14,8%	11	5,8%
Total	189	100,0%	189	100,0%	189	100,0%

Questionou-se também os indivíduos acerca da necessidade de apoio externo (Quadro 3.2.4), isto é, se consideravam ter a necessidade de ter alguém que os ajudasse na execução de um qualquer tipo de tarefas. A maior parte dos indivíduos, 80% refere que sim, que precisam ou que sentem necessidade de ter um apoio.

Quando questionados se conhecem que o serviço de apoio domiciliário pode ser prestado por entidades privadas verificamos também que grande parte das pessoas desconhecia esta situação. Apenas cerca de 15% referiu que existem empresas do setor privado que prestam apoio domiciliário. (Quadro 3.2.5).

Outra das perguntas pretendia saber se os indivíduos usufruem do apoio domiciliário. Apenas 5,8% dos inquiridos referem ter o serviço de apoio domiciliário. (Quadro 3.2.5)

Quadro 3.2. 6 – Sociabilidade dos inquiridos

Sociabilidade	Frequência	Percentagem
Todos os dias	56	29,6%
Mais de uma vez por sem.	96	50,8%
Menos frequentemente	32	16,9%
Nunca	2	1,1%
NS_NR_NA	3	1,6%
Total	189	100,0%

No Quadro 3.2.6 espelha-se a análise do grau de sociabilidade dos inquiridos. Apenas 29,6% afirmam ter um contato diário com família ou amigos. Cerca de metade referiu que

pelo menos uma vez por semana tem contato com alguém que faz parte do seu núcleo mais íntimo. 17% dos indivíduos refere que o contato com a sua rede social primária é menos frequente do que uma vez por semana.

Quadro 3.2. 7 – Tempo suficiente de dedicação

Tempo suficiente de dedicação	Frequência	Percentagem
NAO	129	70,1%
SIM	55	29,9%
Total	184	100,0%

Considerou-se importante questionar se o tempo dedicado por familiares ou amigos a estes indivíduos era suficiente. Foram excluídos desta questão os indivíduos que na pergunta anterior tinha respondido nunca ou não responderam, não sabiam. Assim 70,1% indicou que esse tempo era insuficiente.

Em relação ao rendimento não foi possível apurar conclusões uma vez que sendo uma questão sensível e tendo em conta as faixas etárias da população inquirida mais de três quartos não se revelou disponível para responder.

Quadro 3.2. 8 – Nível de rendimento

Rendimento	Frequência	Percentagem
< 250€	12	6,3%
250 a 400 €	6	3,2%
400 a 550 €	10	5,3%
> 550€	17	9,0%
NS_NR_NA	144	76,2%
Total	189	100,0%

Os principais pontos a reter da sociografia dos inquiridos vêm confirmar o já referido no capítulo anterior: a maior parte são viúvos, habitam sozinhos, têm escolaridade básica, e estão reformados pela idade. A maior parte dos indivíduos refere ter necessidade de apoio

externo, nunca ouviu falar de apoio domiciliário privado e não usufrui de nenhum apoio externo, mesmo sendo apoio público. Apenas cerca de um terço dos inquiridos tem contato diário com a sua rede social mais próxima e mais de dois terços indicam que o tempo que lhes é dedicado por familiares e amigos não é suficiente. Não foi possível verificar o nível de rendimentos.

3.2.2 Caracterização das condições de entrada do negócio

Com o objetivo de verificar se era possível reunir condições de arranque do negócio foram efetuadas questões no sentido de tentar perceber se os inquiridos poderiam vir a utilizar um serviço de apoio domiciliário privado, o tipo de serviços que pretendiam vir a usar, e o valor por hora disposto a pagar. Foi também englobado na análise o nível de satisfação com o atual apoio domiciliário prestado a fim de averiguar a satisfação com a concorrência bem como o motivo da insatisfação. No caso dos indivíduos que responderam não receber apoio domiciliário foi questionado o motivo pelo qual não recebiam. Por último, também se considerou um fazer um traço da opinião de dependência do utente, isto é, se se considera autónomo na totalidade, se tem alguma dificuldade e a que nível.

Desta forma quando questionados os indivíduos que tinham apoio domiciliário, ainda que o número dessas respostas tenha sido pouco expressivo, verificamos que 36,4% não se mostra satisfeito, sendo que destes 25% consideram caro e 75% consideram que a insatisfação se deve ao fato de não fazerem todas as tarefas que necessitam.

Quadro 3.2. 9 – Satisfação com o apoio domiciliário prestado e motivo da insatisfação

Satisfeito com o Apoio Domiciliário	Frequência	Percentagem	Motivo de insatisfação	Frequência	Percentagem
Não	4	36,4%	CARO	1	25,0%
			N FAZ TUDO	3	75,0%
Sim	7	63,6%			
Total	11	100,0%	Total	4	100,0%

Quando se questionou acerca do motivo pelo qual não recebiam apoio domiciliário (Quadro 3.2. 10) 20,79% respondeu que não precisam deste tipo de serviços, 2,25% indicaram não ter meios financeiros e a maior parte, 76,97% indica não ter vaga. Neste caso, procedeu-se também ao cruzamento destas respostas com o grau de dependência do inquirido, 61,2% indica que necessita de algum tipo de apoio de forma recorrente como alimentação e higiene do lar e 19,1% afirma necessitar de alguns apoios como tratar da roupa, ajuda para ir às compras. Nenhum dos inquiridos respondeu necessitar de cuidados mais intensivos.

Quadro 3.2. 10 – Motivo de não usufruir do apoio domiciliário e grau de dependência do idoso

Porque não usufruiu de apoio domiciliário / Grau de dependência	Frequência	Percentagem
NAO_PRECISA	37	20,79%
SEM MEIOS FINAN	4	2,25%
Alguns apoios	3	1,7%
Forma recorrente	1	0,6%
SEM VAGA	137	76,97%
Alguns apoios	31	17,4%
Forma recorrente	106	59,6%
Total	178	100,0%

Nenhum dos inquiridos respondeu necessitar de cuidados mais intensivos.

Também se verificou o grau de sociabilidade com grau de dependência. Neste caso, vemos que a maior parte dos indivíduos que indicam necessitar de alguns apoios e dos indivíduos que afirmam necessitar de apoio de forma recorrente, não têm contato diário com a sua rede social mais próxima.

Quadro 3.2. 11 – Grau de dependência do inquirido e sociabilidade

Grau de dependência / Sociabilidade	Frequência	Percentagem
Alguns apoios	36	19,05%
Mais de uma vez por semana	18	9,52%
Menos frequentemente	8	4,23%
Nunca	1	0,53%
Todos os dias	9	4,76%
Autónomo	38	20,11%
Forma recorrente	115	60,85%
Mais de uma vez por semana	60	31,75%
Menos frequentemente	19	10,05%
NS_NR_NA	2	1,06%
Todos os dias	34	17,99%
Total	178	100,0%

Grande parte dos indivíduos considera que a sua rede social primária não lhes oferece tempo suficiente. Destes 61,24% necessitam de apoio de forma recorrente, 18,6% referem que são autónomos e 20,16% necessita que precisam de apoio. Ou seja, mais de 80% dos inquiridos que afirmam ter alguma necessidade indicam que não lhes é prestado tempo suficiente.

Quadro 3.2. 12 – Tempo suficiente de dedicação e grau de dependência

Tempo Suficiente / Grau de dependência	Frequência	Percentagem face ao Total	Percentagem relativa
NAO	129	70,11%	70,11%
Alguns apoios	26	14,13%	20,16%
Autónomo	24	13,04%	18,60%
Forma recorrente	79	42,93%	61,24%
SIM	55	29,89%	29,89%
Alguns apoios	9	4,89%	16,36%
Autónomo	12	6,52%	21,82%
Forma recorrente	34	18,48%	61,82%
Total	178	100,0%	100,00%

Como forma de perceber quais as necessidades reais dos inquiridos questionou-se de tipo de tarefas estariam dispostos a adquirir. Desta forma, 24,16% dos indivíduos dispostos a solicitar um serviço de apoio domiciliário indicam que o tratamento de roupas é a sua

principal necessidade, o fornecimento de refeições e acompanhamento ao exterior para idas à farmácia, supermercado ou tratar de outro tipo de assuntos obtiveram 12,08% cada.

Quadro 3.2. 13 – Possibilidade de ter apoio privado e tipo de serviços a prestar

Possibilidade de apoio privado / Tipo de Serviços	Frequência	Percentagem face ao Total	Percentagem relativa
NAO	40	21,16%	21,16%
SIM	149	78,84%	78,84%
Acompanhamento ao exterior	18	9,52%	12,08%
Auxílio durante as refeições	16	8,47%	10,74%
Companhia	11	5,82%	7,38%
Cuidados de higiene e conforto pessoal	7	3,70%	4,70%
Fornecimento de refeições	18	9,52%	12,08%
Higiene da habitação	7	3,70%	4,70%
Tratamento de roupas	36	19,05%	24,16%
Outros	10	5,29%	6,71%
NS_NR_NA	26	13,76%	17,45%
Total	189	100,00%	100,00%

Relativamente ao valor disposto a pagar por hora, 63,78% apenas estão dispostos a pagar até 6 euros, 30,71% indicaram um preço de entre 6 a 7,5€ e apenas 5,51% indicaram que estariam dispostos a pagar mais de 7,5€. Tendo em conta que existe a possibilidade de obter comparticipação da Segurança Social nesta matéria, e uma vez que o preço médio praticado no apoio domiciliário privado é superior a 10€/hora resolveu-se incluir esta questão no inquérito de forma a averiguar se com um preço de 10€/hora mas comparticipado pela Segurança Social seria aceite. Assim, e colocando este cenário, mais de 90% dos inquiridos afirmaram aceitar o preço de 10€/hora comparticipado pela Segurança Social.

Quadro 3.2. 14 – Valor disposto a pagar e adesão ao serviço com preço de 10€/hora mas participado pela Segurança Social

Valor disposto a pagar por hora / Eventual Comparticipação da Segurança Social se preço a 10€/hora	Frequência	Percentagem
entre 6 a 7,5 euros	39	30,71%
SIM	39	30,71%
mais de 7,5 euros	7	5,51%
SIM	7	5,51%
menos de 6 euros	81	63,78%
SIM	80	62,99%
NÃO	1	0,79%
Total	127	100,00%

Súmula:

As principais conclusões a retirar desta análise são: grande parte dos inquiridos que vêm reconhecida uma necessidade de apoio não a têm porque não existe vaga nos serviços disponíveis., o que é confirmado pelo relatório do Diagnóstico Social do Concelho de Loures. A rede de sociabilidade é fraca o que significa que estes indivíduos passam muito tempo sozinhos o que é reconhecido e indicam que a sua rede social primária não lhes dedica o tempo suficiente. A maior parte destes indivíduos aceitaria que lhes fosse prestado um serviço de apoio domiciliário privado, contudo, os valores disposto a pagar são relativamente baixos. No entanto, reconhecem que havendo a possibilidade de participação da Segurança Social, aceitariam o serviço ainda que o valor base fosse os 10€/hora.

3.3 Identificação da concorrência

Procedeu-se a um levantamento da concorrência na área geográfica de influência através de motores de pesquisa na internet, através do código CAE no sítio do INE, entre outras formas. Foi verificada uma empresa privada concorrente a Cuidados & Conforto - Serviços de Apoio Domiciliário em Moscavide. A empresa oferece o conjunto de serviços

obrigatórios por lei e alguns serviços acrescidos como cabeleireiro e estética e foi recentemente criada, ainda no decorrer desta investigação.

As outras instituições concorrentes são a Santa Casa da Misericórdia de Moscavide e os Centros Paroquiais de Moscavide e da Portela e ainda a Associação Vida Abundante em Moscavide. Contudo, e de acordo Diagnóstico Social das freguesias do concelho de Loures, já referido atrás, existe uma insuficiência de vagas nestas instituições que não conseguem dar resposta às solicitações. A insuficiência de vagas é confirmada pelo sítio <http://www.cartasocial.pt/>, no qual se pode pesquisar, por distrito, concelho e freguesia, as instituições públicas ou privadas que contemplam a rede de serviços e equipamentos sociais para idosos.

Num estudo de 2009, sobre a oferta e custos no mercado privado dos serviços de apoio domiciliário do Instituto da Segurança Social, Gil (2009:39) verifica-se que os preços praticados entre as empresas analisadas é bastante complexo tendo em conta que se dividem em vários tipos de modalidades de acordo com os serviços prestados, contudo e em regra geral, os preços oscilam entre os 8€ e 12€.

3.3.1 Aplicação das 5 forças de Michael Porter

De forma a concetualizar a análise estrutural das forças competitivas adoptamos o modelo das 5 forças de Michael Porter (1986). Assim, ficará de melhor compreensão a atuação das forças que determinam a rivalidade entre concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e a ameaça de produtos substitutos. Esta compreensão e sistematização das forças de Michael Porter permite verificar que existe um ambiente favorável à entrada no negócio.

Quadro 3.3. 1 – Adaptação do modelo das 5 forças de Michael Porter

Força	Intensidade		
	Alta	Média	Baixa
Rivalidade entre os concorrentes		x	
Poder negocial dos clientes			x
Poder negocial dos fornecedores			x
Ameaça de novos concorrentes	x		
Ameaça de produtos substitutos			x

- Rivalidade entre concorrentes: a existência de apenas uma empresada privada a operar no mercado levou a considerar que se trata de uma força com intensidade média.
- Poder negocial dos clientes: fraco, dado que como se viu anteriormente existe um desequilíbrio entre a oferta e a procura daí que o poder negocial dos clientes seja considerado fraco.
- Poder negocial dos fornecedores é também ele baixo, pois as infra estruturas, equipamentos e bens a adquirir pela empresa encontram muita oferta.
- Ameaça de novos concorrentes é elevada. Como vimos, a procura é superior à oferta e será uma questão de tempo até outro concorrente perceber que esta janela de oportunidade de entrada no mercado está aberta.
- Ameaça de produtos substitutos: fraco. Considera-se que as alternativas existentes como os centros de dia e os lares além de mais dispendiosas não promovem a estadia do idoso no seu domicílio, que como vimos é um desejo dos próprios idosos e também das instituições públicas.

3.4 Considerações finais do estudo de mercado

O trabalho de campo efetuado permitiu verificar que a realidade apresentada pelas conclusões do inquérito por questionário confirma o que a literatura analisada refere acerca do envelhecimento da população, da falta de capacidade dos sistemas públicos em responder às necessidades, o isolamento da população idosa.

No que diz respeito à área geográfica do interesse deste projeto vemos que é alarmante o número de idosos em situação de isolamento e de necessidade de cuidados de apoio. Sendo uma área geográfica reduzida com bastante densidade populacional (permite ganhos de economia nas deslocações entre domicílios) e tendo um elevado índice de envelhecimento a par da falta de infra-estruturas e de serviços de apoio reúnem-se algumas condições necessárias para o investimento serviços que visam responder às necessidades não satisfeitas quer pelo setor público quer pela fraca rede de concorrência existente na área geográfica.

4. Plano de Negócios

Neste capítulo passa-se a apresentar a ideia central de negócio enquadrando-a num projeto de investimento. No fundo, trata-se de estruturar a ideia de negócio tendo em conta a previsão dos resultados através de instrumentos contabilísticos como o balanço, a demonstração de resultados e outros indicadores financeiros e de gestão com o intuito de aferir a viabilidade e sustentabilidade do negócio.

4.1 Sumário Executivo

A criação do “Estamos Consigo” tem como objetivo fornecer o apoio a pessoas dependentes que não pode ser prestado pelos familiares. Enquadra-se no designado serviço de apoio domiciliário.

A prestação do serviço será feita a pessoas que se encontrem com algum nível de necessidade de usufruto do apoio, quer estejam dependentes ou não. O serviço funcionará 24 horas por dia em todos os dias da semana. O papel dos recursos humanos é fundamental em qualquer negócio, mas na natureza de prestação de serviços de uma empresa como o “Estamos Consigo” assumirá um papel fundamental. Por este motivo, serão recrutados profissionais qualificados, os quais receberão formações contínuas de forma a assegurar um serviço de elevada qualidade e de responsabilidade no apoio aos utentes.

A zona geográfica de influência será os concelhos de Lisboa e de Loures, com uma aposta mais centralizada em bairros envelhecidos e com um rendimento económico mais elevado, como Moscavide e Portela.

A equipa inicial deste projeto vai ser constituída por 1 director técnico, um gestor de negócio, 1 operador telefónico, 1 técnico de serviço social, e 7 auxiliares de acção direta.

Os pontos fortes do negócio são a prestação de serviços qualificados, o apoio telefónico com vista à satisfação da necessidade de falar (o principal problema dos idosos solitários é muitas vezes a necessidade de falarem e de ser ouvidos).

Em seguir estuda-se a viabilidade económica da empresa nas componentes interna e externa da competitividade, através da análise SWOT, onde se pormenorizam as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Em relação ao retorno do investimento, capital investido e análise financeira do projeto tiveram como suporte o ficheiro de cálculo disponibilizado pelo portal do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. Todos os cálculos e indicadores foram daí retirados em serão abordados no ponto 10, capítulo destinado a essa abordagem.

Em anexo também se encontram a Demonstração de Resultados, Balanço Previsional e outras tabelas financeiras relevantes para a análise do projeto.

Destas análises efetuadas resultam quadros previsionais como o balanço ou a demonstração de resultados devidamente atualizados para 5 anos de modo a aferir a viabilidade do negócio.

4.2 Identificação dos promotores

Os promotores deste projeto são Marco Neves e Dora Fonseca:

- Marco Neves é licenciado em Sociologia, e pós-graduado em Sociologia com especialidade em Família, Educação e Políticas Sociais. Possui outras formações ministradas no ensino superior como Customer Relationship Management. Trabalha, desde 2000, no setor das telecomunicações, atualmente como analista de marketing e já desempenhou funções de controlo e previsão orçamental e análise de reporting. Será o diretor técnico da sociedade uma vez que preenche o requisito legal⁸ necessário ao exercício do cargo e acumulará também funções de técnico de serviço social.
- Dora Fonseca é licenciada em Engenharia Bio-tecnológica e trabalha desde 1999 como técnica de farmácia, possuindo carteira profissional. Será a gestora da

⁸ Despacho Normativo 62/99 de 12 de Novembro de 1999.

empresa e devido à sua grande experiência na área da saúde será com certeza uma mais-valia.

A ideia do negócio surge no âmbito do mestrado em Gestão e Empreendedorismo que os dois promotores se encontram atualmente a frequentar. Uma vez que ambos têm formações necessárias e complementares decidiram abraçar este projeto, depois de identificadas as necessidades do *target* do negócio.

4.3 Descrição da empresa – a Missão, Valores e Objetivos

Numa sociedade cada vez mais envelhecida novas necessidades surgem e novos desafios se colocam. A população idosa constitui um mercado em crescimento. Por outro lado, é também crescente o número de pessoas que se encontram numa situação de dependência, psíquica, física e social. Também se verifica que o mercado e o estado não respondem adequadamente a estas necessidades.

A empresa “Estamos Consigo” tem como objetivo a satisfação destas necessidades, proporcionando os serviços necessários para o conforto e bem-estar dos clientes. Com o acompanhamento prestado pela nossa empresa, os utentes poderão permanecer nos seus lares, evitando assim o desgaste psicológico e o esforço financeiro de se deslocarem para um lar ou para uma residência de terceira idade. Assim, promove-se a autonomia destas pessoas e apoia-se os utentes e famílias na satisfação de necessidades básicas quotidianas.

A missão da empresa “Estamos Consigo” seguirá o conceito do diploma legal que estabelece as linhas orientadoras para este tipo de atividade, ou seja, prestação de cuidados personalizados no domicílio a indivíduos que, por qualquer motivo, não consigam assegurar, temporária ou continuamente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou as atividades da vida diária.

A empresa terá como objetivo favorecer, em todo o momento, o bem estar pessoal e a qualidade de vida das pessoas que se encontrem num qualquer tipo de dependência e a residir no seu lar. Pretende garantir a intervenção especializada com o objetivo de manter o utente no seu espaço pessoal e de conforto, mantendo e promovendo ao mesmo tempo as

suas relações sociais, familiares e de vizinhança. Acreditamos que um idoso se se mantiver bem acolhido e estável no seu lar aumentará a sua qualidade de vida e previne eventuais futuros internamentos em lares. A promoção da sua autonomia será o principal objetivo da empresa.

Os valores são as nossas certezas e forma como nos apresentamos no mercado: a excelência, a confiança, a personalização, e a transparência.

4.5 Serviços prestados

A norma I do Despacho Normativo nº 62/99 de 12 de Novembro de 1999 define o que se entende por serviço de apoio domiciliário:

... [A] resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou as actividades da vida diária.

O “Estamos Consigo” apostará em planos individualizados e diversificados de necessidade, seguindo a oferta de um conjunto de horas ou serviços que mais à frente será enunciado. Funcionará 24 horas por dia, sem interrupção semanal, cumprindo o disposto na norma IV do referido Despacho Normativo.

Os serviços prestados serão:

1. Acompanhamento das refeições
2. Tratamento de roupas no domicílio
3. Higiene da habitação
4. Cuidados de Higiene
5. Animação e combate à solidão
6. Confeção de alimentos no domicílio
7. Companhia e apoio telefónico

8. Diligências no exterior (CTT, compras de supermercado e farmácia)
9. Lembrança de medicação
10. Acompanhamento nas deslocações ao exterior

Como fator de diferenciação vai-se apostar na possibilidade de escolha entre menus de alimentação, chamadas telefónicas regulares, visitas frequentes do director técnico e do gestor do negócio.

4.6 Análise do mercado

O *target* são todas as pessoas com ou sem dependência que queiram aumentar a sua autonomia, conforto e tempo. A estratégia de marketing visará não apenas a divulgação junto dos eventuais utentes mas também junto dos outros núcleos familiares para que seja seguida uma estratégia de *passa a palavra*. As necessidades do mercado já foram identificadas e prendem-se essencialmente com:

1. Aumento da população idosa.
2. Necessidade do usufruto deste tipo de serviços.
3. Falta de tempo dos familiares em fazerem este tipo de acompanhamento.
4. Desejo dos dependentes em aumentarem a sua autonomia face aos familiares.
5. Desejo da população idosa em permanecer no seu domicílio em prejuízo da sua entrada num lar de idosos.

Foram identificadas algumas concorrentes, quer totalmente privadas, quer sejam instituições particulares de solidariedade social, os estabelecimentos públicos da segurança social, misericórdias. Estes concorrentes foram identificados no ponto 3.3. Contudo, o mercado é crescente e a “Estamos Consigo” vai colmatar algumas falhas prestadas identificadas neste tipo de serviço como sejam o apoio telefónico com vista ao combate à

solidão. Por outro lado, da análise efetuada, não se verifica grande divulgação deste tipo de serviço, sendo este serviço, prestado a nível particular, muito desconhecido pela população.

4.7 Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

A análise SWOT identifica os pontos-chave que a gestão da empresa deve ter conta na sua atuação.

Assim sendo, para a empresa “Estamos Consigo” apresenta-se os seguintes pontos-chave:

1. Oportunidades

- a. Crescimento da população envelhecida» população com alguma dependência.
- b. Comparticipação da segurança social às famílias caso essa família precise de uma resposta específica de uma instituição privada.
- c. Zona privilegiada de atuação com rendimentos médio e médio altos.
- d. Rede de solidariedade fraca num contexto urbano.
- e. Desejo de autonomia e permanência no lar.
- f. Aproveitamento dos incentivos públicos às empresas de apoio à família.
- g. Aproveitamento dos incentivos públicos à criação de postos de trabalho preenchidos por desempregados ou jovens à procura do primeiro emprego.

2. Ameaças

- a. Empresas e instituições concorrentes.
- b. Crise económica e financeira.

3. **Pontos Fortes**

- a. Horário non-stop.
- b. Escolha de horário pelo cliente.
- c. Serviço de apoio telefónico 24 horas por dia.
- d. Serviços simples de fazer como compras de supermercado e de farmácia.
- e. Acompanhamento Pessoal.
- f. Realização de reparações domésticas.
- g. Proximidade geográfica.

4. **Pontos Fracos**

- a. Barreira à entrada, a legislação é muito rigorosa no que concerne aos serviços prestados e espaço da sede.
- b. População idosa pouco habituada à recorrência de serviços prestados a nível particular, daí a nossa aposta na divulgação junto dos familiares.

4.8 Políticas de Marketing

4.8.1 Segmentação e alvo

A empresa “Estamos Consigo” destina-se a uma população idosa com necessidades de apoio domiciliário.

4.8.2 Posicionamento

A empresa “Estamos Consigo” pretende posicionar-se como uma empresa de serviços prestados através da proximidade geográfica, da versatilidade e da confiança.

4.8.3 Política da Marca

A sustentabilidade da marca passa por divulgar uma imagem de confiança e de diferenciação através da simplicidade.

4.8.4 Estratégia de Marketing e Promoção

A estratégia passará pelo cruzamento da prestação de vários tipos de serviços, sendo estabelecido um valor por hora.

A aposta no marketing é essencial bem como a aposta na elevada qualidade e prestação do serviço para que se possa obter uma excelente corrente de passa a palavra, técnica fundamental para a disseminação nas faixas etárias alvo deste serviço. Será divulgado juntos da Juntas de Freguesia, Paróquias, Segurança Social, Bombeiros, Câmara Municipal

de Loures, Centros de Saúde, Clínicas, panfletos nas caixas de correio, criação de página Web e redes sociais.

Serão estabelecidos acordos com farmácias que divulguem o nosso serviço. As farmácias são conhecidas por oferecerem um elevado grau de confiança junto da população. A penetração no mercado do setor idoso não é fácil. A constituição de parcerias com farmácias torna-se fundamental para que a segmentação seja bem sucedida.

É também intenção dos promotores fazer uma parceria com o centro de assistência da Cruz-Vermelha a nível do apoio telefónico nocturno.



Figura 4.8.4 – Logotipo da empresa “Estamos Consigo”

Fazendo parte da estratégia de Marketing o logotipo, apresentado na Figura 4.8.4, tem a intenção de despertar a imagem de apoio, através dos abraços ligados, e da vivacidade e dinamismo através das cores.

4.8.5 Preço e Produto

A estratégia passará pelo cruzamento da prestação de vários tipos de serviços, sendo estabelecido um valor por hora. Os serviços já foram apresentados e de seguida apresenta-se uma tabela com os preços a praticar. Não se aplicará IVA uma vez que o serviço apoio domiciliário encontra-se isento. Os valores por hora apresentados são valores base de referência do serviço prestado, quer isto dizer que nos casos em que o utente tiver a

comparticipação da Segurança Social, o custo a suportar pelo utente será menor consoante o apoio que receber ou podendo mesmo vir a ser nulo.

Quadro 4.8.5 – Tabelas de preços dos serviços prestados

Serviço Prestado	Preço diurno em dias úteis	Preço noturno (22h-7h) / Preço fim-de-semana
Acompanhamento das refeições	7,5€ / hora	10€ / hora
Tratamento de roupas	7,5€	-
Higiene da habitação	7,5€ / hora	10€ / hora
Cuidados de Higiene	7,5€ / hora	10€ / hora
Animação e combate à solidão	7,5€ / hora	10€ / hora
Fornecimento de refeições	7,5€	10€
Companhia	7,5€ / hora	11€ / hora
Diligências no exterior	7,5€ / hora	11€ / hora
Acompanhamento nas deslocações ao exterior	7,5€ / hora	11€ / hora
Lembrança de medicação	25€ / mês	
Apoio telefónico	40€ / mês	

Serão estabelecidos acordos com empresas parceiras. As viaturas da empresa terão o logotipo. Os colaboradores usaram sempre farda com o logotipo da empresa, à exceção do serviço prestado nas deslocações ao exterior, usando apenas neste caso um casaco com um logótipo discreto, de forma a preservar a descrição do cliente.

Serão também feitas divulgações sobre população ainda na vida ativa, de forma a dar a conhecer a empresa, e assim, através dos familiares conseguir captar mais clientes. É necessário relembrar que qualquer pessoa pode usufruir do serviço.

Irão também haver esforços para a obtenção de apoios ao nível da Segurança Social e das Juntas de Freguesia.

Os preços aqui apresentados foram elaborados tendo em conta o preço médio das empresas concorrentes, obviamente serão alvo de ajustes aquando a elaboração do plano final tendo em conta os custos da empresa.

Serão também feitos acordos com a Segurança Social com vista à comparticipação de valores por parte das famílias com vista a diminuir o encargo financeiro dos idosos. Esta situação encontra-se prevista nos termos da lei e segundo Gil (2009: 19): «A comparticipação familiar devida à utilização de serviços de apoio domiciliário é determinada pela aplicação da percentagem de 50% sobre o rendimento “per capita” do agregado familiar».

Salienta-se que atualmente o protocolo de 2013-2014 do Instituto da Segurança Social (2013) estipula um valor de comparticipação de utente/mês no valor de 241,37€ para as instituições com as quais tiver acordo.

4.9 Enquadramento jurídico

4.9.1 Licenciamento

A abertura de qualquer empresa carece de autorização prévia da Câmara Municipal. No caso de uma empresa de apoio domiciliário é necessária a elaboração de um ante-projeto e de um parecer técnico da Segurança Social.

A sede da empresa será escolhida tendo em conta as condições de implantação necessárias para o serviço de apoio domiciliário, que mais uma vez estão descritas no Despacho normativo 62/99 de 12 de Novembro de 1999.

4.9.2 Registo da marca

O registo da marca no Instituto Nacional da Propriedade Intelectual não pode ser feito uma vez que segundo o entendimento do sítio www.empresanahora.mj.pt, (informação em 10 de Maio de 2013) não é possível registar a marca da empresa por via electrónica por estar abrangida no conjunto de classes em que não é possível o registo on-line⁹, dado que carece de uma licença de funcionamento emitida pelo Centro Distrital do Instituto da Segurança Social.

4.9.3 Início da atividade

Antes de iniciar a atividade, temos de o comunicar à Direção Geral das Contribuições e Impostos, através da entrega de uma declaração de início de atividade em qualquer serviço de finanças existente ou por via eletrónica no Portal das Finanças.

Torna-se necessário identificar o CAE – código de atividade económica, que no presente é 88101.

4.10 Recursos Humanos

A gestão dos recursos humanos é fundamental para a sustentabilidade da empresa. Todos os colaboradores recebem uma formação rigorosa e contínua. O bem-estar e o conforto do cliente serão o resultado da prestação dos nossos serviços. Acreditamos que profissionais qualificados e orientados para o cliente serão essenciais para a qualidade do serviço.

Tal como já se referiu a empresa “Estamos Consigo – Serviços de Apoio Domiciliário, Lda.” terá:

- 1 diretor técnico, que também exercerá funções de técnico de serviço social,
- 1 gestor de negócio,
- 1 técnico de serviço social,
- 1 operador telefónico,

⁹ http://www.empresanahora.pt/sections/PT_faq/#27, acedido em 10-01-2012.

- 6 auxiliares de ação direta,
- 1 cozinheiro.

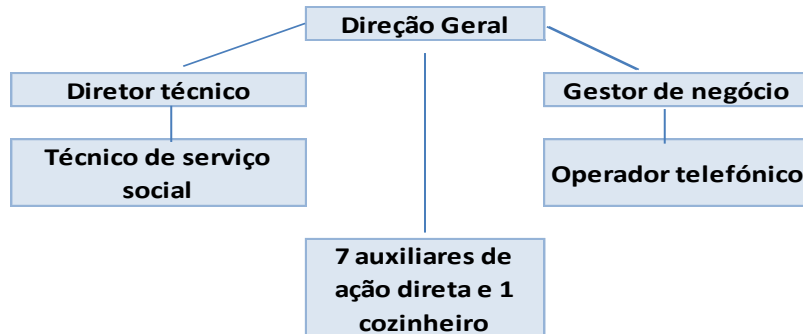


Figura 4.10 Organograma da empresa

A gestão da empresa levada a cabo pelos dois sócios terá a gestão financeira e o operador telefónico a cargo do gestor de negócio. O técnico de serviço social será exercido pelo director técnico. Ambos os sócios serão co-responsáveis pelas formações, acompanhamento e monitorização das atividades e da qualidade dos auxiliares de ação direta.

Direção Geral

A direção geral será responsável pela definição da estratégia da empresa e garantir que a missão, os objetivos e os valores definidos são cumpridos.

Caberá à direcção geral desenvolver esforços que levem à maximização das receitas da empresa, estabelecer protocolos com empresas parceiras, nomeadamente farmácias. Ficará também responsável por fazer todos os esforços de ajuda aos utentes no que diz respeito à comparticipação da Segurança Social, de forma a aliviar o custo dos utentes.

Diretor Técnico

As competências do diretor técnico serão as que estão de acordo com o Despacho Normativo 62/99 de 12 de Novembro de 1999, a saber:

- a) Dirigir o serviço, assumindo a responsabilidade pela sua organização, planificação, execução, controlo e avaliação;
- b) Assegurar o recrutamento de profissionais com formação/qualificação adequada à prestação dos serviços propostos;
- c) Assegurar a coordenação das equipas prestadoras de cuidados;
- d) Garantir a qualidade técnica do diagnóstico de cada situação e da elaboração do respectivo plano de cuidados;
- e) Garantir a supervisão do pessoal do SAD;
- f) Proporcionar o enquadramento técnico para avaliação da evolução de cada situação, em função do plano de cuidados definido;
- g) Sensibilizar o pessoal face às problemáticas dos utentes.

Além destas funções obrigatórias, o diretor técnico deverá ser responsável pela transmissão da ideia de que o domicílio do utente é um espaço inviolável, efetuar regulares avaliações do estado cognitivo e psicológico dos utentes, avaliação da situação socioeconómica e das condições de habitação, e avaliar a satisfação dos utentes e dos respectivos familiares com o serviço prestado.

Gestor de Negócio

As funções do gestor de negócio serão expandir a rede de clientes, tratar da contabilidade da empresa, gerar novas fontes de receitas, articular com o diretor técnico campanhas de marketing, elaborar o mapa de horários de pessoal, elaborar com o diretor técnico o regulamento interno, promoção do negócio junto a entidades que se queiram como parceiras, elaborar projetos de inovação de valor acrescentado para os clientes.

Técnico Social

Ao técnico de serviço social cabe garantir a qualidade do plano e dos serviços prestados, designadamente através da avaliação inicial da situação, do acompanhamento e da avaliação periódica, adequando, se necessário, o plano de cuidados estabelecido.

Operador Telefónico

O operador telefónico, com formação na área de serviço social, terá como função o atendimento telefónico em período noturno, durante o resto do dia, as chamadas dos clientes serão asseguradas por qualquer um dos outros colaboradores. Esta função foi essencialmente pensada para o período em que os idosos se sentem mais sozinhos e têm necessidade de falar, ou seja, depois da hora de jantar até à hora de deitar.

Auxiliares de ação direta

Terão como tarefas as recomendações do Despacho Normativo 62/99 de 12 de Novembro de 1999 que estabelece:

- a) Prestar os cuidados de higiene e conforto;
- b) Apoiar na confecção de refeições e no tratamento de roupas no domicílio;
- c) Proceder ao acompanhamento das refeições;
- d) Ministrando, quando necessário, a medicação prescrita, que não seja da exclusiva competência dos técnicos de saúde;
- e) Realizar no exterior os serviços necessários aos utentes e acompanhá-los nas suas deslocações e atividades de animação;
- f) Acompanhar as alterações que se verifiquem na situação global dos utentes que afectem o seu bem-estar, de forma a permitir a avaliação da adequação do plano de cuidados.”
- g) Entre outras tarefas designadas pela gerência da empresa que se enquadram nas suas funções.

Cozinheiro

a) Preparar as refeições, acondicioná-las, receber os bens alimentares, preparar ementas.

À exceção do diretor técnico e do gestor de negócio, que são os cargos exercidos pelos dois sócios gerentes, os colaboradores da empresa terão um contrato de trabalho a termo certo de acordo com o art.º 140, n.º4, a) do Código do Trabalho (CT.) que refere que para efeitos de início de uma nova atividade de duração incerta, numa empresa com menos de 750 trabalhadores, o empregador pode estabelecer este tipo de contrato.

Os sócios gerentes auferem também um salário como renumeração do trabalho exercido de acordo com o art.º 12 do CT.

Os lucros ou perdas a registar no exercício da atividade comercial serão suportados ou participados pelos sócios gerentes de acordo com o art.º 22 do Código das Sociedades Comerciais.

Para o recrutamento dos colaboradores a empresa irá recorrer ao programa “Iniciativa Emprego 2010” estabelecido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2010, que permite obter uma economia de custos através de: redução de 50% da Taxa Social Única no primeiro ano de contrato e de 65% nos seguintes, para desempregados inscritos nos Centros de Desemprego há mais de 9 meses com mais de 40 anos, quando se trate de contratos a termo.

4.11 Pressupostos do Plano de Negócios

De acordo com o levantamento feito chegou-se às seguintes conclusões.

É necessário um investimento inicial de 126.338€ com vista à obtenção de equipamento básico, de transporte, de arrendamento, cobrir custos administrativos, de publicidade e de licenciamentos.

Para este investimento, a empresa recorrerá ao seu capital social, constituído por 1.000€ investidos pelos sócios e o recurso ao crédito bancário num valor de 73.000€ com prazo de pagamento a 3 anos e uma transferência da Segurança Social no valor de 29.600€ por via dos apoios concedidos ao abrigo do Programa Iniciativas Locais de Emprego e Apoio à Família.

Os 29.600€ foram calculados tendo por base o critério em que o subsídio, não reembolsável, é atribuído até ao limite de 40% do investimento total admissível.

Dado que o investimento em causa é inferior aos 200.000€ considera-se portanto admissível.

Consideraram-se isentas de taxas o Imposto sobre o Rendimento Coletivo (IRC) e do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), uma vez que de acordo com a legislação em vigor (Decreto-Lei. nº 64/2007 e artigo 10º do Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas), estão dispensados de tributação as empresas de apoio domiciliário

Quadro 4.11. Pressupostos gerais

Empresa: Estamos Consigo

Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros	
1º Ano actividade	2015	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
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	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	6,00%	
Taxa de IRC	0,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	1,00%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	7,00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7,00%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projecto - Beta = 100% => R(Tx actualização) = Rf + pº
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	5,00%	
Beta empresas equivalentes	100,00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,05	


* Rendimento esperado de mercado

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Para efeitos de simplificação e tendo em conta as características da ferramenta usada, o ficheiro de cálculo de modelo de negócio do IAPMEI, considerou-se uma taxa média de IRS de 6% e uma taxa de 7% de juros de empréstimo.

4.11. 1 Volume de Negócios

Quadro 4.11 1 - Vendas e Prestações de Serviços

	Empresa: Estamos Consigo					
	Euros					
Vendas + Prestações de Serviços						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fornecimento de refeições	69.300	74.927	77.954	81.104	84.380	87.789
Quantidades vendidas	9.240	9.794	9.990	10.190	10.394	10.602
Taxa de crescimento das unidades vendidas	5%	6%	2%	2%	2%	2%
Preço Unitário	7,50	7,65	7,80	7,96	8,12	8,28
Acompanhamento das refeições; Higiene da habitação; Cuidados de Higiene	59.400	61.800	64.296	66.894	69.597	72.408
Quantidades vendidas	7.920	8.078	8.240	8.405	8.573	8.744
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Preço Unitário	7,50	7,65	7,80	7,96	8,12	8,28
Diligências no exterior; Acompanhamento nas deslocações ao exterior; Reparos domésticos	61.380	63.860	66.440	69.124	71.916	74.822
Quantidades vendidas	8.184	8.348	8.515	8.685	8.859	9.036
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Preço Unitário	7,50	7,65	7,80	7,96	8,12	8,28
Tratamento de roupas; Outros	63.360	65.920	68.583	71.354	74.236	77.235
Quantidades vendidas	8.448	8.617	8.789	8.965	9.144	9.327
Taxa de crescimento das unidades vendidas	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Preço Unitário	7,50	7,65	7,80	7,96	8,12	8,28
TOTAL	253.440	266.506	277.273	288.475	300.130	312.255
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	253.440	266.506	277.273	288.475	300.130	312.255
IVA	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	253.440	266.506	277.273	288.475	300.130	312.255

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Tendo em conta o número expectável de clientes, procedeu-se a uma distribuição do tipo de tarefa a realizar e que se encontram no Quadro 4.11.1.

Considerou-se, em média, a prestação de 30 unidades/mês por cada conjunto de serviços por cada colaborador do pessoal operacional.

Desta forma, o volume de negócios que se espera atingir será de 253.440€ no primeiro ano de atividade e de 312.255€ no final do 5º ano de exploração.

4.11.2 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Quadro 4.11 2 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

IAPMEI		EMPRESA: Estamos Consigo						Euros
CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas								
CMVMC	Margem Bruta	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
MERCADO NACIONAL		69.795	73.463	76.431	79.519	82.731	86.074	
Fornecimento de refeições	70,00%	20.790	22.478	23.386	24.331	25.314	26.337	
Acompanhamento das refeições; Higiene da habitação; Cuidados de Higiene	70,00%	17.820	18.540	19.289	20.068	20.879	21.722	
Diligências no exterior; Acompanhamento nas deslocações ao exterior; Reparos domésticos	75,00%	15.345	15.965	16.610	17.281	17.979	18.705	
Tratamento de roupas; Outros	75,00%	15.840	16.480	17.146	17.838	18.559	19.309	
TOTAL CMVMC		69.795	73.463	76.431	79.519	82.731	86.074	

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Como já referido a Segurança Social comparticipa 241,37€ o valor do apoio domiciliário por utente. Face ao custo previsto dos serviços prestados e partindo do pressuposto que existirá a comparticipação da Segurança Social para os utentes que não disponham de meios económicos para adquirir os serviços, estabeleceu-se que uma margem bruta na ordem dos 70% para o primeiro conjunto de serviços e de 75% para o segundo conjunto.

4.11.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Quadro 4.11 3 Fornecimentos e Serviços Externos

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos										
					2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3,00%	2,00%	2,00%	3,00%	3,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%		500,00	6.000,00	6.180,00	6.303,60	6.429,67	6.622,56	6.821,24
Publicidade e propaganda	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.260,72	1.285,93	1.324,51	1.364,25
Vigilância e segurança	23%	100%		120,00	1.440,00	1.483,20	1.512,86	1.543,12	1.589,41	1.637,10
Honorários	23%	100%		50,00	600,00	618,00	630,36	642,97	662,26	682,12
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		50,00	600,00	618,00	630,36	642,97	662,26	682,12
Livros e documentação técnica	23%	100%		25,00	300,00	309,00	315,18	321,48	331,13	341,06
Material de escritório	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.260,72	1.285,93	1.324,51	1.364,25
Artigos para oferta	23%	100%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		200,00	2.400,00	2.472,00	2.521,44	2.571,87	2.649,02	2.728,50
Combustíveis	23%	100%		200,00	2.400,00	2.472,00	2.521,44	2.571,87	2.649,02	2.728,50
Água	6%	100%		150,00	1.800,00	1.854,00	1.891,08	1.928,90	1.986,77	2.046,37
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%		40,00	480,00	494,40	504,29	514,37	529,80	545,70
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		700,00	8.400,00	8.652,00	8.825,04	9.001,54	9.271,59	9.549,73
Comunicação	23%	100%		150,00	1.800,00	1.854,00	1.891,08	1.928,90	1.986,77	2.046,37
Seguros		100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.260,72	1.285,93	1.324,51	1.364,25
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%		50,00	600,00	618,00	630,36	642,97	662,26	682,12
Despesas de representação	23%	100%		70,00	840,00	865,20	882,50	900,15	927,16	954,97
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		20,00	240,00	247,20	252,14	257,19	264,90	272,85
Outros serviços	23%	100%		30,00	360,00	370,80	378,22	385,78	397,35	409,27
TOTAL FSE					31.860,00	32.815,80	33.472,12	34.141,56	35.165,81	36.220,78
FSE - Custos Fixos					31.860,00	32.815,80	33.472,12	34.141,56	35.165,81	36.220,78
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					31.860,00	32.815,80	33.472,12	34.141,56	35.165,81	36.220,78
IVA					3.737,40	3.849,52	3.926,51	4.005,04	4.125,19	4.248,95
FSE + IVA					35.597,40	36.665,32	37.398,63	38.146,60	39.291,00	40.469,73

Fonte: Adaptado de IAPMEI

No Quadro 4.11 3 Fornecimentos e Serviços Externos registaram-se as despesas esperadas face à atividade do negócio, como o fornecimento de trabalhos especializados, neste caso, serviços de enfermagem que venham a ser necessários, custos com energia, materiais de escritório e com a renda do espaço da empresa.

4.11.4 Gastos com Pessoal

Quadro 4.11.4 – Custos com o Pessoal

QUADRO RESUMO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remunerações						
Órgãos Sociais	16.100	16.261	16.424	16.670	16.837	17.005
Pessoal	64.760	65.403	66.051	67.035	73.995	74.731
Encargos sobre remunerações	18.649	18.834	19.021	19.305	20.992	21.201
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	804	812	820	832	903	912
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal	3.000		150	100	100	100
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	103.312	101.309	102.466	103.942	112.827	113.949

Fonte: Adaptado de IAPMEI

O quadro de pessoal vai auferir em média o valor do salário mínimo nacional, e onde de acordo com o Programa Iniciativas Locais de Emprego de Apoio à Família, o valor do salário será complementado por transferência da Segurança Social. O pessoal dos órgãos sociais, em virtude da responsabilidade, auferirá em médios 1100€ brutos mensais.

Na rúbrica outros gastos com o pessoal estão contempladas o valor das formações profissionais.

Considerou-se o pagamento de 1% relativo a seguro de acidentes de trabalho.

4.11.5 Investimento

Quadro 4.11 5 - Investimento

Investimento por ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	45.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Equipamento de Transporte	60.000				2.000	4.000
Equipamento Administrativo	16.000	3.000	2.000	3.000	3.000	3.000
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	121.000	5.000	4.000	5.000	7.000	9.000
Activos Intangíveis						
Projectos de desenvolvimento	1.000	500	300	500	500	
Programas de computador	3.000					
Total Activos Intangíveis	4.000	500	300	500	500	0
Total Investimento	125.000	5.500	4.300	5.500	7.500	9.000
IVA	23%	14.030	1.150	920	1.150	1.150

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Será no primeiro ano de atividade que o esforço de investimento é maior uma vez que se torna necessário a compra de equipamento básico e de transporte, como carrinhas, material de escritório, fogões, arca frigorífica, programas de computador. O valor em ativos fixos diminuirá ao longo dos anos em resultado da não necessidade de investimento deste tipo de equipamentos de raiz.

4.11.6 Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento	144.988	3.128	4.947	6.279	8.030	9.774
Margem de segurança	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Necessidades de financiamento	146.400	3.200	5.000	6.300	8.100	9.900

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos	48.473	58.918	64.904	70.873	69.405	76.012
Capital	1.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	73.000					
Subsídios	29.600	7.680				
TOTAL	152.073	66.598	64.904	70.873	69.405	76.012

N.º de anos reembolso
Taxa de juro associada

3
7,00%

Fonte: Adaptado de IAPMEI

No ano zero de exploração, para aquisição de activos fixos tangíveis, nomeadamente as compras de equipamento informático e mobiliário de escritório, equipamento básico, mesas, cadeiras, climatização, entre outros, será pedido um empréstimo no valor de 73.000€, 1.000€ investidos pelos 2 sócios e um subsídio da Segurança Social no valor de 29.600€. No segundo de atividade prevê-se também a transferência de um subsídio da Segurança Social ao abrigo do Programa Iniciativas Locais de Emprego de Apoio à Família referente à criação dos postos de trabalho. O crédito será pago durante 3 anos com uma taxa de juro associada de 7%.

4.11.7 Ponto Crítico Operacional Previsional

Quadro 4.11 7 Ponto Crítico Operacional Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	253.440,00	266.506,42	277.273,28	288.475,12	300.129,51	312.254,74
Variação nos inventários da produção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CMVMC	69.795,00	73.462,95	76.430,85	79.518,66	82.731,21	86.073,55
FSE Variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margem Bruta de Contribuição	183.645,00	193.043,47	200.842,42	208.956,46	217.398,30	226.181,19
Ponto Crítico	227.026,78	227.480,53	231.363,98	234.302,35	224.030,71	216.405,51

Fonte: Adaptado de IAPMEI

O ponto crítico no primeiro ano de atividade situa-se nos 227.026,78€ e no final do quinto ano é de 216.405,51€. Em ambos os casos os valores são inferiores ao valor das vendas e serviços prestados o que significa que a empresa é viável.

4.11.8 Demonstração de Resultados Previsional e Avaliação Financeira

Quadro 4.11 8.1 Demonstração de Resultados Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	253.440	266.506	277.273	288.475	300.130	312.255
CMVMC	69.795	73.463	76.431	79.519	82.731	86.074
Fornecimento e serviços externos	31.860	32.816	33.472	34.142	35.166	36.221
Gastos com o pessoal	103.312	101.309	102.466	103.942	112.827	113.949
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	48.473	58.918	64.904	70.873	69.405	76.012
Gastos/reversões de depreciação e amortização	29.333	30.650	31.650	31.633	14.283	6.583
EBIT (Resultado Operacional)	19.139	28.268	33.254	39.240	55.122	69.428
Juros e rendimentos similares obtidos	20	363	692	1.089	1.720	2.406
Juros e gastos similares suportados	5.130	5.130	3.420	1.710	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	14.029	23.501	30.526	38.619	56.842	71.834
Imposto sobre o rendimento do período	0	0	0	0	0	0
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	14.029	23.501	30.526	38.619	56.842	71.834

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Para o primeiro ano prevê-se um resultado líquido positivo de 14.029€ e no final do quinto ano também um resultado líquido positivo de 71.834€.

Quadro 4.11 .8.2 Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomia Financeira	35%	56%	75%	93%	94%	96%
Solvabilidade Total	155%	228%	401%	1382%	1798%	2332%

Fonte: Adaptado de IAPMEI

De acordo com as análises previsionais, o tempo para a recuperação do capital investido no “Estamos Consigo” é logo no 1º ano, apresentando no fim do primeiro ano de exercício uma autonomia financeira de 35% e que aumenta durante o exercício de exploração. O rácio de solvabilidade de 155% em 2015. Estes valores confirmam a estabilidade financeira da empresa.

Quadro 4.11 .8.3 Indicadores de Risco Negócio

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margem Bruta	151.785	160.228	167.370	174.815	182.232	189.960
Grau de Alavanca Operacional	793%	567%	503%	446%	331%	274%
Grau de Alavanca Financeira	136%	120%	109%	102%	97%	97%

Fonte: Adaptado de IAPMEI

O grau de alavanca operacional diminui com a exploração da atividade. Isto significa que à medida que a exploração da atividade vai sendo feita no tempo, o risco de negócio diminui. Por outro lado, o grau de alavanca financeira também diminui, em resultado da depreciação dos equipamentos que provoca uma diminuição do valor destes ativos, contudo no final do período em análise. Ficará a nota, para que no decorrer do negócio, num horizonte de 18 meses antes de 2019, se verifique, especialmente, este indicador.

De forma a avaliar a sustentabilidade financeira do negócio temos as seguintes análises previsionais:

No que respeita à Autonomia Financeira, este indicador aumenta de ano para ano, sendo que, no primeiro ano de atividade apresenta uma taxa de 23%, melhorando, ano após ano, até 2018 onde se espera atingir um rácio de autonomia financeira de 82%. Este indicador permite tirar ilações no sentido da pouca dependência do projeto em termos financeiros face a credores externos.

Relativamente à solvabilidade, este indicador situa-se nos 155% no primeiro ano, o que revela, de igual forma, a reduzida necessidade de financiamento externo para fazer face aos compromissos financeiros, tornando este projeto viável. De notar que estes valores são desta forma positivos devido ao subsídio a fundo perdido por via da comparticipação prevista nos programas de apoio da Segurança Social.

Quadro 4.11 8.4 Indicadores Financeiros

INDICADORES FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autonomia Financeira	35%	56%	75%	93%	94%	96%
Solvabilidade Total	155%	228%	401%	1382%	1798%	2332%

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Como se pode verificar na tabela que se segue, os indicadores económico financeiros são muito favoráveis.

Quadro 4.11 8.5 Indicadores Económico-Financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Return On Investment (ROI)	11%	17%	22%	25%	27%	25%
Rendibilidade do Activo	15%	21%	23%	25%	26%	24%
Rotação do Activo	200%	197%	196%	185%	140%	109%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	31%	31%	29%	27%	28%	26%

Fonte: Adaptado de IAPMEI

O retorno sobre o investimento (ROI) aumenta com a exploração da atividade. Prevê-se que no primeiro ano de atividade essa taxa seja de 11% e que no final de 5 anos atinja uma taxa de 25%.

Também se espera que a rentabilidade do ativo aumenta com a exploração da atividade, o que se traduz num bom desempenho económico da atividade.

Já a rotação do ativo e a rentabilidade dos capitais próprios, apesar de se mostrarem positivos, sofrem uma diminuição das taxas. Esta diminuição é explicada pelo esforço da comparticipação da Segurança Social que a partir do terceiro ano é nulo.

5. Conclusão

A realização deste trabalho proporcionou a consolidação de conhecimentos acerca da temática do empreendedorismo, da oportunidade de negócio, do reconhecimento das necessidades sociais da população idosa, dos programas de apoio ao empreendedorismo e criação de emprego. Permitiu também, através do inquérito por questionário, perceber a dificuldade, a desconfiança, e as necessidades dos idosos. A criação de uma atividade de apoio domiciliário, como aqui se propõe, não se revela fácil. De um lado, os constrangimentos burocráticos, a crise macro económica. De outro, a penetração num segmento da população algo resistente à abertura do seu espaço a pessoas que não lhe são familiares.

Por outro lado, as medidas de apoio ao empreendedorismo têm vindo a aumentar, quer por via aumento dos apoios financeiros, quer pela qualidade das infra-estruturas ou pela redução das barreiras burocráticas. Relativamente ao setor de atividade, onde se inclui esta proposta de negócio, é de salutar o reconhecimento a nível governamental, numa altura de crise financeira, da necessidade urgente de mais apoio a este tipo de empresas.

O aprofundamento do conhecimento do empreendedorismo em Portugal contribuiu para aumentar a motivação no envolvimento de um projeto como este que visa criar uma empresa que dê respostas a problemas sociais como o desemprego e as necessidades básicas de uma parte da população que se encontra mais vulnerável.

A preocupação com o bem-estar e o conforto assume-se como uma oportunidade de negócio. A estrutura demográfica que se reconfigura ano após ano aliada a um ritmo de vida acelerado que nos deixa com menos tempo para cuidar ou visitar familiares abre as portas a novas oportunidades de negócio. Por outro lado, a solidão crescente nos meios urbanos e a falta de uma rede de solidariedade mecânica provocam uma necessidade que pode ser satisfeita através da prestação de serviços como aqueles que aqui se propõe. Para o sucesso é essencial uma equipa bem organizada, qualificada e com orientação para o cliente.

As constatações de Santos (2007), Portugal (2008), World Economic and Social Survey (2007), traduzem a análise dos resultados do inquérito por questionário à população, onde

se verifica que o envelhecimento da população, a par da incapacidade das políticas públicas deixa necessidades por serem satisfeitas. Necessidades essas, que como também vimos, encontram-se protegidas por recomendações internacionais onde Portugal está representado e também pela própria legislação nacional.

A análise dos indicadores sociais da zona geográfica de influência do negócio vêm confirmar o que Martins (2003), Medina (2013) referem acerca do terreno favorável para a atuação de empresas de apoio domiciliário que são também corroborados pelos resultados do inquérito à população.

As considerações de Rindova et al. (2009), Baron (2006) e Drucker (1995) sobre o fato de as alterações sociais, demográficas, entre outras, poderem ser identificadas como oportunidade de negócio encontram-se espelhadas nos resultados da viabilidade económica e financeira do projeto.

A análise de mercado efetuada permite constatar que a fraca notoriedade de concorrentes a par da procura exceder a oferta traduz-se numa excelente condição de entrada para o negócio, que por sua vez, é também ele reconhecido como necessário e apoiado por políticas públicas.

A viabilidade deste projeto de criação de uma empresa de apoio domiciliário encontra-se apoiada pelos principais indicadores económico-financeiros que revelam resultados positivos e ao mesmo tempo permite a integração na vida ativa de pessoas desempregadas.

Referências Bibliográficas

- ACS, Zoltán; SERB, L.; AUTIO, E. - *Global Entrepreneurship and Development Index 2013*. Londres: Edward Elgar Publishing Ltd, 2013. ISBN 9781849808446
- ARDICHVILI, A., CARDOZO, R.; RAY, S. - A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*. ISSN 0883-9026. 18:1 (2003) 105-123.
- ASSEMBLEIA da República - *Constituição da República Portuguesa* [em linha] (1976) [Consult. 10 Ago. 2013]. Disponível em <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- BARON, Robert A. - Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*. ISSN 0025-1909. 52:9 (2006) 1331-1344.
- BRAZAEL, D. V. - The genesis of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*. ISSN 1042-2587 23:3 (1999) 29-45.
- CÂMARA MUNICIPAL DE LOURES - Atualização do diagnóstico social concelhio 2011 2011 [Consult. 20 Jul. 2013]. Disponível em URL: http://app.cm-loures.pt/redesocial/Diagnostico_Loures_caderno_sintese_final.pdf
- CARNEIRO, Victor - *O empreendedorismo e a inovação na saúde, factores potenciadores de novos projetos*. Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Lusófona do Porto. 2012. Dissertação de Mestrado
- CARTA SOCIAL – *REDE DE SERVIÇOS E EQUIPAMENTOS 2011*. Equipa de Estudos e Políticas de Segurança Gabinete de Estratégia e Planeamento, Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. ISSN: 1747-3434 8 (2012)
- CARTA Comum de Balanço e Compromisso - Ministério da Solidariedade e da Segurança Social [Consult. 20 Mai. 2013]. Disponível em URL:

<http://www.portugal.gov.pt/media/1107396/20130604%20msss%20caarta%20balanco%20compromisso%20setor%20social.pdf>

CHURCHILL, N. C.; D. F. MUZYKA. - Defining and conceptualizing entrepreneurship: A process approach'. In G. E. Hills (Ed.), *Marketing and Entrepreneurship*. Quorum Books, Westport 1994. ISBN: 978-0899307657. pp. 11-23

COMISSÃO das Comunidades Europeias - *Resposta da Europa ao Envelhecimento da População Mundial Promover o Progresso Económico e Social num Mundo em Envelhecimento - Contribuição da Comissão Europeia para a II Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento*. Bruxelas. 2002. ISBN 978-92-824-2711-8

COMISSÃO Europeia - *Plano para incentivar o empreendedorismo na Europa* . [em linha] (Jan.2013) [Consult. 5 Jun. 2013]. Disponível em http://ec.europa.eu/internet/ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/public-consultation/files/report-pub-cons-entr2020-ap_en.pdf

COVIN, J. e SLEVIN, D. - Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal* ISSN: 1097-0266. 10:1 (1989) 75-87.

DECP/Serviço de Estudos sobre a População- *O Envelhecimento em Portugal: Situação demográfica e socio-económica recente das pessoas idosas in* Revista de Estudos Demográficos n.º. 32, pp.185-208, Lisboa. Instituto Nacional de Estatística, 2002

DECRETO-LEI n.º 133-A/97, D.R. Série I-A (30-05-1997)

DESPACHO NORMATIVO 62/99 de 12 de Novembro de 1999, D.R. 264/99 SÉRIE I-B (12-11-1999) 7960-7965.

DIRECÇÃO-Geral da Saúde - *Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas*. Lisboa: Direcção Geral da Saúde 2004.

DRUCKER, Peter F - *Innovation & Entrepreneurship*. New York: Harper Business, 1995. ISBN 978-0060851132.

ENGENHEIRO, Sílvia - *Apoio Domiciliário e Qualidade: Um Estudo de Caso – Dissertação de mestrado em Política Social*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008. Dissertação de mestrado.

- GARTNER, W., BIRD, N. e STARR, J. - Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. ISSN: 1540-6520 16:3 (1992) 13-31.
- GIL, Ana - *Serviços de Apoio Domiciliário – ofertas e custos no mercado privado*, Lisboa, Instituto da Segurança Social, IP, 2009
- GLOBAL Entrepreneurship Monitor - *The Global Entrepreneurship Monitor Projecto GEM Portugal 2007*. [em linha] (Mar. 2012) [Consult. 14 Jun. 2013]. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/2270/gem-portugal-2007-report>
- INSTITUTO da Segurança Social - *Guia Prático – Apoios Sociais – Idosos*, 35J: V4.09 2013
- INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INDUSTRIAIS, *Modelo de plano de negócios*, em linha : <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=162&temaid=17>, acedido em 10 Mai 2013
- INSTITUTO Nacional de Estatística - *Dia Internacional das Pessoas com Deficiência*. Lisboa:INE 2012. ISBN 978-989-96107-2-9.
- INSTITUTO Nacional de Estatística - *Demografia de Empresas 2004-2007, O Empreendedorismo em Portugal - Indicadores sobre a Demografia das Empresas*, 2009 Destaque do Instituto Nacional de Estatística.
- INSTITUTO Nacional de Estatística - *O Empreendedorismo em Portugal-Indicadores sobre a Demografia das Empresas - 2004 – 2007* [em linha] (Jun. 2009) [Consult. 7 Jun. 2013]. Disponível em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=70672086&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- INSTITUTO Nacional de Estatística - *Censos de 2011 – Resultados Provisórios*, 2012 Câmara Municipal de Loures.
- KNIGHT, Frank H. - *Risk, Uncertainty, and Profit*. New York: Signalman Publishing, 2009. ISBN 978-0984061426.
- LEMOS, Manuel de (Coord) - *Os Idosos Dependentes: o caso das Misericórdias*, União das Misericórdias Portuguesas, Edição Observatório de Idosos e Grandes Dependentes, Lisboa, 2000

- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. - Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review* ISSN 0363-7425 21:3 (1996) 135-172.
- MARTINS, Rosa Maria Lopes - *Envelhecimento e saúde: um problema social emergente* Instituto Politécnico de Viseu [Em linha]. (Abr. 2003) 27. [Consult. 14 Mai 2013]. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/millennium27/14.htm>
- MEDINA, Ana - *A satisfação dos Idosos com a Prestação de Serviços Institucionais. Estudo de Caso do Centro Comunitário*. Porto: Universidade Fernando Pessoa. 2013. Projeto de Graduação
- MILLER, Danny; FRIESEN, P. H. - Archetypes of strategy formulation. *Management Science*. ISSN: 0025-1909 24: 9 (1978) 921-933.
- Ministério da Solidariedade e da Segurança Social - *ESTADO DEVE FACILITAR A VIDA AOS EMPREENDEDORES DO SETOR SOCIAL*. Comunicação [Consult. 20 Nov. 2013]. Disponível em URL: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/ministerio-da-solidariedade-e-seguranca-social/mantenha-se-atualizado/20130913-msess-bis.aspx>
- OCDE/Eurostat - *Measuring Entrepreneurship, A Collection of Indicators, 2009 Edition*, OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Programme. (2009) [Consult. 14 Mai 2013]. Disponível em: <http://www.oecd.org/industry/business-stats/theentrepreneurshipindicatorsprogrammeeipbackgroundinformation.htm>
- PARENTE, Cristina; LOPES, Alexandra; MARCOS, Vanessa - Perfis de empreendedorismo social: pistas de reflexão a partir de organizações do terceiro sector nacionais. In *VII Congresso Português de Sociologia*. Comunicação, Porto, 2012. [Consult. 20 Mai. 2013]. Disponível em URL: http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/ finais/PAP0205_ed.pdf
- PAUL, C.; FONSECA, A. - *Psicossociologia da Saúde*. Climepsi, Lisboa, 2004. ISBN 9789727960088
- PEREIRA, Ana - *Modelo de Negócio como Metodologia de Avaliação do Apoio Domiciliário – Dissertação de mestrado em Gestão*, Aveiro, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, 2011. Dissertação de mestrado.

- PIMENTEL, Angelina e MESQUITA, Angelina - *Serviços de Proximidade*, Edição do Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, 2003. ISBN 972-732-787-7.
- PORTER, Michael - *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School, 1986. ISBN: 0875841406.
- PORTUGAL, Sílvia - Envelhecimento: um desafio ao futuro in *Encontro com a Ciência em Portugal*, Lisboa, 2008 [Consult. 16 Mai 2013]. Disponível em URL: <http://www.ces.uc.pt/destaques/ecp2008/SP.pdf>
- PRODI, Romano - *For a new European entrepreneurship* [em linha] (Fev. 2002) [Consult. 5 Abr. 2013]. Disponível em http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-02-49_en.htm
- RINDOVA, Violina; BARRY, David; KETCHEN JR., David J. - Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*. ISSN 1474-6085. 4:3 (2009) 477-491.
- ROGER, M. R.; BONET, I. U.- *Atención domiciliaria*. In: MORENO, A. S., (org.), *Enfermería comunitaria*. Madrid: McGraw-Hill, 2000. ISBN: 978-1-936065-04-2
- SANTOS, Gloria – *Cuidar do idoso dependente no domicílio: avaliação dos problemas* *Dissertação de mestrado em Geriatria*, Aveiro, Universidade de Aveiro, 2007. Dissertação de mestrado
- SARASVATHY, S. - *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2006. ISBN: 978184376680
- SARASVATHY, S., DEW, N., VELAMURI, R. e VENKATARAMAN, S. - Three views of entrepreneurial opportunity. In *Handbook of Entrepreneurship*. Springer US, 2006. ISBN 978-0-387-24080-0. pp. 141-160
- SCHUMPETER, Joseph - *Theory of Economic Development*. New York: Transaction Publishers, 2012. ISBN 978-0-87855-698-4.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. - The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. ISSN: 0363-7425. 25 (2000) 217–226
- STEVENSON, H. - A perspective on entrepreneurship, *Harvard Business School Working Paper*. 9 (1983) 384-131.

- TIMMONS, J.; ZACHARAKIS, A.; PINELLI, S. - *Business Plans that Work: A Guide for Small Business*. 2ªEd. Nova Iorque McGraw Hill, 2011 ISBN: 978-0071748834.
- UNITED NATIONS - *Madrid International Plan of Action on Ageing 2002*, New York. [em linha] (2002) [Consult. 10 Abr. 2013]. Disponível em <http://undesadspd.org/Portals/0/ageing/documents/Fulltext-E.pdf>
- UNITED NATIONS - *World Economic and Social Survey 2007*. Nova Iorque: United Nations, 2007. ISBN 978-92-1-109154-0.
- UNITED NATIONS, Department of Economic and Social Affairs - *World Economic and Social Survey*, 2007. ISBN: 9789211091540
- VENKATARAMAN, S. - The distinctive domain of entrepreneurship research. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*. J. Katz and J. Brockhaus (Eds.) Greenwich, CT: JAI Press, 1997 ISBN: 978-1-78052-072-8 pp. 119-138
- WORLD Economic Forum - *The Global Competitiveness Report 2012–2013 Full Data Edition*[em linha] (2012) [Consult. 10 Ago. 2013]. Disponível em http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
- XAVIER, Patrícia – *Um olhar sobre o envelhecimento: Bem-estar psicológico e autonomia funcional em idosos com apoio formal - Dissertação de mestrado em Psicologia da Saúde*, Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2004. Dissertação de mestrado

APÊNDICES

Inquérito

O presente inquérito por questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão e Empreendedorismo do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e tem como objectivo a caracterização efectuar um estudo de mercado de forma a apurar a viabilidade da criação de uma empresa de apoio domiciliário na zona das freguesias de Moscavide e Portela, no concelho de Loures. Tem como objectivo inquirir indivíduos em idade de reforma. Não sendo de resposta obrigatória agradeço a vossa colaboração no preenchimento.

Os dados recolhidos serão mantidos como **confidenciais**. O inquérito é **anónimo**.

COLOQUE UMA CRUZ NO QUADRADO CORRESPONDENTE À OPÇÃO PRETENDIDA OU PREENCHA-O DE ACORDO COM AS INSTRUÇÕES OBRIGADO.

1 Sexo		
Feminino	<input type="checkbox"/>	1
Masculino	<input type="checkbox"/>	2
2 Idade	<input type="checkbox"/>	
Não responde		99
3 Estado Civil		
Casado(a) / União de facto.....	<input type="checkbox"/>	1
Viúvo(a).....	<input type="checkbox"/>	2
Divorciado(a) / Separado(a).....	<input type="checkbox"/>	3
Solteiro(a).....	<input type="checkbox"/>	4
Não responde.		99
4 Número de filhos	<input type="checkbox"/>	
Não responde.		99
5 Número de pessoas que compõem o agregado familiar	<input type="checkbox"/>	
Não responde		
6 Indique qual a freguesia onde reside	<input type="checkbox"/>	
Não responde		
7 Grau de Escolaridade		
Qual foi o grau de escolaridade mais elevado que completou?		
Ensino Básico.....	<input type="checkbox"/>	1
Ensino Secundário.....	<input type="checkbox"/>	2
Ensino Superior.....	<input type="checkbox"/>	3
Não tem	<input type="checkbox"/>	4
Não sabe / Não responde	<input type="checkbox"/>	99
8 Tipo de reforma		
Por limite de idade	<input type="checkbox"/>	1
Pensão social	<input type="checkbox"/>	2
Pensão de sobrevivência	<input type="checkbox"/>	3
Fundo privado	<input type="checkbox"/>	4
Pensão de Invalidez	<input type="checkbox"/>	5
Não responde	<input type="checkbox"/>	99
9 Sente necessidade de recorrer a apoios externos para melhorar o seu dia-a-dia na elaboração de certo tipo de tarefas?		
Sim	<input type="checkbox"/>	1
Não	<input type="checkbox"/>	2
Não responde	<input type="checkbox"/>	99
10 Conhece o serviço de apoio domiciliário prestado por privados?		
Sim	<input type="checkbox"/>	1
Não	<input type="checkbox"/>	2
Não responde	<input type="checkbox"/>	99
11 Já usufruiu de algum tipo de apoio domiciliário?		
Não. (passar para a questão 13)	<input type="checkbox"/>	1
Segurança Social	<input type="checkbox"/>	2
Apoio Privado	<input type="checkbox"/>	3
Não responde	<input type="checkbox"/>	99
12 Caso já usufrua de apoio domiciliário considera-se satisfeito(a) com o serviço?		
Sim	<input type="checkbox"/>	1
Não	<input type="checkbox"/>	2
Não responde	<input type="checkbox"/>	99

13 Caso tenha respondido "Não" na questão 12:		
Não fazem as tarefas todas	<input type="checkbox"/>	1
É caro	<input type="checkbox"/>	2
Outra	<input type="checkbox"/>	3
Não responde		99
14 Caso tenha respondido "Não" na questão 10: Porque é que não usufrui?		
Não precisa	<input type="checkbox"/>	1
Não tenho meios financeiros	<input type="checkbox"/>	2
Não tenho "vaga" nos serviços públicos	<input type="checkbox"/>	3
Não responde		99
15 Grau de dependência global do utente		
Considera-se:		
Autónomo, sem necessidade de apoio	<input type="checkbox"/>	1
Necessita de alguns apoios no dia-a-dia, como: tratar da roupa, medicação, ir às compras	<input type="checkbox"/>	2
Necessita de apoio de forma recorrente, como: alimentação, higiene do lar, vigilância	<input type="checkbox"/>	3
Totalmente dependente para a satisfação das necessidades básicas	<input type="checkbox"/>	4
Outra	<input type="checkbox"/>	5
Não responde		99
Rede de apoio e sociabilidade (Senão passa para a questão 18)		
16 Contato com a sua família, amigos:		
Todos os dias	<input type="checkbox"/>	1
Mais de uma vez por semana	<input type="checkbox"/>	2
Uma vez por semana	<input type="checkbox"/>	3
Menos frequentemente	<input type="checkbox"/>	4
Nunca	<input type="checkbox"/>	5
Não responde		99
17 É suficiente o tempo que os outros (amigos e familiares) lhe dedicam? Senão passa para a questão		
Sim	<input type="checkbox"/>	1
Não	<input type="checkbox"/>	2
Não responde		99
18 Se existisse um serviço de apoio domiciliário privado na área de residência pensaria a vir utilizá-lo? (Não tenha em consideração o preço)		
Sim	<input type="checkbox"/>	1
Não (Se responder não passa para a questão 22)	<input type="checkbox"/>	2
Não responde (passa para a questão 22)		99
19 Principalmente que tipo de serviços iria utilizar?		
Fornecimento de refeições	<input type="checkbox"/>	1
Auxílio durante as refeições	<input type="checkbox"/>	2
Tratamento de roupas	<input type="checkbox"/>	3
Cuidados de higiene e conforto pessoal:		
Higiene da habitação	<input type="checkbox"/>	4
Acompanhamento ao exterior	<input type="checkbox"/>	5
Companhia	<input type="checkbox"/>	6
Outros	<input type="checkbox"/>	7
Não responde		8
		99
20 Indique quanto estaria disposto a pagar por hora para usufruir deste serviço		
menos de 6 euros	<input type="checkbox"/>	1
entre 6 a 7,5 euros	<input type="checkbox"/>	2
mais de 7,5 euros	<input type="checkbox"/>	3
Não responde		99
Caso considere elevado o preço por hora ser 10 euros e sendo possível esse preço ser mais		
21 baixo por via de comparticipação da Segurança Social, em parte ou na totalidade, consideraria novamente usufruir de apoio domiciliário prestado por uma empresa privada?		
Sim	<input type="checkbox"/>	1
Não	<input type="checkbox"/>	2
Não responde		99
22 Indique o escalão de rendimento (do agregado familiar) em que se situa:		
< 250€	<input type="checkbox"/>	1
250 a 400 €	<input type="checkbox"/>	2
400 a 550 €	<input type="checkbox"/>	3
> 550€	<input type="checkbox"/>	4
Não responde		99

Balanço Previsional

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo Não Corrente	95.667	70.517	43.167	17.033	10.250	12.667
Activos fixos tangíveis	93.000	68.850	42.800	16.600	9.750	12.500
Activos Intangíveis	2.667	1.667	367	433	500	167
Activo corrente	30.745	64.614	98.531	139.233	203.433	273.226
Inventários	2.908	3.061	3.185	3.313	3.447	3.586
Clientes	21.120	22.209	23.106	24.040	25.011	26.021
Estado e Outros Entes Públicos	1.742	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	4.974	39.344	72.240	111.880	174.975	243.619
TOTAL ACTIVO	126.411	135.130	141.697	156.266	213.683	285.893
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Reservas		14.029	37.530	68.056	106.675	163.517
Outras variações no capital próprio	29.600	37.280	37.280	37.280	37.280	37.280
Resultado líquido do período	14.029	23.501	30.526	38.619	56.842	71.834
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	44.629	75.810	106.336	144.955	201.797	273.631
PASSIVO						
Passivo não corrente	73.000	48.667	24.333	0	0	0
Financiamentos obtidos	73.000	48.667	24.333	0	0	0
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	8.783	10.654	11.028	11.311	11.886	12.262
Fornecedores	8.783	9.177	9.486	9.805	10.169	10.545
Estado e Outros Entes Públicos	0	1.477	1.542	1.506	1.717	1.717
TOTAL PASSIVO	81.783	59.321	35.361	11.311	11.886	12.262
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	126.411	135.130	141.697	156.266	213.683	285.893

Fonte: Adaptado de IAPMEI

ANEXOS

Despacho Normativo nº 62/99 de 12 de Novembro de 1999

NORMAS REGULADORAS DAS CONDIÇÕES DE IMPLANTAÇÃO, LOCALIZAÇÃO, INSTALAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO APOIO DOMICILIÁRIO

Norma I

Conceito

Para efeitos do presente diploma, considera-se serviço de apoio domiciliário, adiante designado por SAD, a resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou as atividades da vida diária.

Norma II

Objetivos do SAD

São objetivos do SAD, nomeadamente:

- a)** Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias;
- b)** Prevenir situações de dependência e promover a autonomia;
- c)** Prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos utentes e famílias, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;
- d)** Apoiar os utentes e famílias na satisfação das necessidades básicas e atividades da vida diária;
- e)** Colaborar e ou assegurar o acesso à prestação de cuidados de saúde.

Norma III

Serviços do SAD

1 - Para a prossecução dos seus objetivos o SAD deve proporcionar um conjunto diversificado de serviços, em função das necessidades das pessoas, nomeadamente:

- a)** Cuidados de higiene e conforto pessoal;
- b)** Colaboração na prestação de cuidados de saúde sob supervisão de pessoal de saúde qualificado, podendo também proporcionar o acesso a cuidados especiais de saúde;
- c)** Manutenção de arrumos e limpeza da habitação estritamente necessária à natureza do apoio a prestar;
- d)** Confeção de alimentos no domicílio e ou distribuição de refeições, quando associada a outro tipo de serviço do SAD;
- e)** Acompanhamento das refeições;
- f)** Tratamento de roupas, quando associado a outro tipo de serviço do SAD;
- g)** Disponibilização de informação facilitadora do acesso a serviços da comunidade adequados à satisfação de outras necessidades.

2 - A prestação de serviços referentes à alínea b) do número anterior exige o respectivo enquadramento num plano de cuidados definidos e orientados pela equipa de saúde, quando a situação do utente o determine, conforme orientação do médico assistente.

3 - O SAD pode ainda assegurar, entre outros:

- a)** O acompanhamento do utente ao exterior nas deslocações do mesmo;
- b)** A aquisição de bens e serviços;
- c)** Atividades de animação;
- d)** A orientação ou acompanhamento de pequenas modificações no domicílio que permitam mais segurança e conforto ao utente;
- e)** O apoio em situações de emergência (exemplo: serviço de telealarme).

4 - A prestação de serviços mencionada na alínea c) do número anterior refere-se à organização de atividades lúdicas que favoreçam o desenvolvimento pessoal e que contrariem os efeitos dos défices de mobilidade, designadamente em relação ao exterior, quando as situações a isso conduzam. Estas atividades devem incluir as que têm como objetivo melhorar a autonomia física e o treino da memória.

Norma IV

Condições gerais de funcionamento

- 1** - O SAD deve, tendencialmente, funcionar por um período ininterrupto de vinte e quatro horas, incluindo sábados, domingos e feriados.
- 2** - O SAD deve elaborar, em colaboração com o utente e respectiva família, mediante as necessidades expressas por estes e a avaliação de cada situação, um plano de cuidados individualizado, do qual constem os recursos humanos e instrumentais, designadamente ajudas técnicas.
- 3** - O plano de cuidados individualizado deve ser executado por pessoal com formação adequada às atividades que desenvolve, mediante supervisão técnica, e ser sujeito a um acompanhamento e avaliação periódica.
- 4** - O SAD deve, sempre que possível, assegurar a continuidade do relacionamento por parte do prestador de cuidados com o utente, por forma a permitir um contacto mais personalizado, mais próximo e mais afectivo.
- 5** - O SAD deve informar a pessoa ou família ou articular com os serviços competentes quando da avaliação da situação se concluir pela inadequação dos serviços prestados à situação em presença.
- 6** - O SAD deve estar habilitado a informar o utente e ou a família de outros recursos da comunidade que possam concorrer para o bem-estar da pessoa.
- 7** - O SAD deve constituir um ficheiro do pessoal prestador de cuidados, donde conste, nomeadamente:
 - Elementos de identificação;
 - Tipo de serviços que presta;
 - Formação académica;
 - Formação profissional.
- 8** - O SAD deve constituir um ficheiro de utentes, donde conste:
 - Identificação e residência;
 - Identificação, endereço e telefone de familiar ou de outra pessoa a contactar em caso de necessidade;
 - Indicação do médico assistente e respectivo contacto;
 - Natureza e periodicidade dos cuidados a prestar e respectivos prestadores de serviços;
 - Data de início e fim da prestação dos serviços;
 - Cópia do contrato celebrado.
- 9** - O SAD deve organizar um processo por utente, do qual conste, além dos dados referidos no número anterior, o seguinte:
 - Plano de cuidados ou serviços a prestar, rubricado pelo respectivo responsável;
 - Registo de cada serviço prestado e respectiva data, rubricado pelo prestador;
 - Registo da avaliação periódica, rubricado pelo responsável.O processo individual deve permanecer no domicílio do utente.
- 10** - Sempre que se verifique a ocorrência do falecimento de um utente na presença exclusiva de um elemento do SAD, este deve informar imediatamente o familiar responsável e, na falta deste, informar o seu superior, que solicitará a presença do médico assistente ou do delegado de saúde.

Norma V

Obrigações do SAD

As entidades responsáveis pelo SAD obrigam-se a:

- a)** Prestar os serviços constantes do respectivo regulamento interno;
- b)** Garantir a qualidade dos serviços prestados, nomeadamente através do recrutamento de profissionais com formação e qualificação adequadas;
- c)** Admitir ao seu serviço profissionais idóneos;
- d)** Avaliar o desempenho dos prestadores de serviços, designadamente através de auscultação dos utilizadores;
- e)** Manter os ficheiros de pessoal e de utentes atualizados;
- f)** Manter atualizados os processos dos utentes, nos termos do n.º 9 da norma IV;
- g)** Garantir o sigilo dos dados constantes nos processos dos utentes;

- h)* Dispor de um livro de reclamações;
- i)* Manter devidamente atualizado o preçário dos serviços e respectivas condições de prestação.

Norma VI

Direitos dos utentes

Constituem direitos dos utentes do SAD:

- a)* O respeito pela sua identidade pessoal e reserva de intimidade privada e familiar, bem como pelos seus usos e costumes;
- b)* A inviolabilidade da correspondência e do domicílio, não sendo, neste caso, permitido fazer alterações, nem eliminar bens ou outros objectos sem a sua prévia autorização e ou da respectiva família;
- c)* A custódia da chave do seu domicílio em local seguro, sempre que esta seja entregue aos serviços, ou ao trabalhador responsável pela prestação de cuidados;
- d)* A prestação dos serviços solicitados e contratados para a cobertura das suas necessidades, tendo em vista manter ou melhorar a sua autonomia;
- e)* Ter acesso à ementa semanal, sempre que os serviços prestados envolvam o fornecimento de refeições.

Norma VII

Contratos a celebrar com os utentes

- 1** - Devem ser celebrados, por escrito, contratos com os utentes ou seus familiares, donde constem, nomeadamente, os direitos e obrigações de ambas as partes, o período de vigência do contrato e as condições em que pode haver lugar à sua cessação.
- 2** - Os serviços a prestar, a sua periodicidade e respectivo horário, bem como o preço praticado, constam de adenda ao contrato, que dele faz parte integrante.
- 3** - Sempre que se verifique alteração nos elementos referidos no número anterior haverá lugar à atualização, no contrato, da respectiva adenda.
- 4** - Na assinatura do contrato deve ser anexado o regulamento do SAD devidamente rubricado pelas partes.

Norma VIII

Regulamento interno do SAD

- 1** - O regulamento interno do SAD deve conter obrigatoriamente os seguintes elementos:
 - a)* Regras de funcionamento do SAD;
 - b)* Discriminação dos serviços a prestar;
 - c)* Direitos e deveres dos utentes;
 - d)* Direitos e deveres do pessoal;
 - e)* Funções do pessoal;
 - f)* Anexo com o preçário dos serviços a prestar.
- 2** - O regulamento interno deverá ser dado a conhecer aos utentes e seus familiares no acto de inscrição.
- 3** - Todo o pessoal afecto ao serviço deve ter conhecimento do regulamento interno.

Norma IX

Afixação de documentos

Os proprietários ou titulares do SAD são obrigados a afixar em local bem visível do público a seguinte documentação:

- a)* Alvará ou autorização provisória de funcionamento;
- b)* Mapa de pessoal e respectivos horários;
- c)* Nome do director técnico do estabelecimento;
- d)* Regulamento interno e respectivo anexo;
- e)* Ementa semanal, quando o SAD proceda à distribuição de refeições.

Norma X

Direcção técnica

- 1** - A direcção técnica do SAD deve ser assegurada por um elemento com formação técnica e académica correspondente a bacharelato ou licenciatura no âmbito das ciências sociais e humanas ou ciências da saúde.
- 2** - Ao director técnico compete, designadamente:
 - a)* Dirigir o serviço, assumindo a responsabilidade pela sua organização, planificação, execução, controlo e

avaliação;

b) Assegurar o recrutamento de profissionais com formação/qualificação adequada à prestação dos serviços propostos;

c) Assegurar a coordenação das equipas prestadoras de cuidados;

d) Garantir a qualidade técnica do diagnóstico de cada situação e da elaboração do respectivo plano de cuidados;

e) Garantir a supervisão do pessoal do SAD;

f) Proporcionar o enquadramento técnico para avaliação da evolução de cada situação, em função do plano de cuidados definido;

g) Sensibilizar o pessoal face às problemáticas dos utentes.

Norma XI

Pessoal do SAD

1 - Sem prejuízo do que se encontrar estabelecido no respectivo instrumento de regulamentação colectiva de trabalho, as unidades de pessoal técnico, auxiliares, familiares e outro, necessárias ao normal funcionamento dos serviços, para assegurar níveis adequados na qualidade da prestação de cuidados, deverão observar os seguintes requisitos:

a) Possuir a formação necessária e adequada à realização das funções que desempenha no conjunto dos serviços prestados, por forma a assegurar a qualidade dos mesmos;

b) Ter conhecimentos que garantam uma intervenção adequada em situações específicas, nomeadamente de envelhecimento, dependência e deficiência;

c) Dispor de capacidade de comunicação e fácil relacionamento que lhe permita adoptar uma atitude de escuta e observação quanto às necessidades dos utentes;

d) Ter capacidade de prestar as informações necessárias à avaliação da adequação do plano de cuidados;

e) Ter elevado sentido de responsabilidade e capacidade para a auto-avaliação.

2 - Ao pessoal técnico cabe garantir a qualidade do plano e dos serviços prestados, designadamente através da avaliação inicial da situação, do acompanhamento e da avaliação periódica, adequando, se necessário, o plano de cuidados estabelecido.

3 - Às auxiliares familiares cabe, nomeadamente:

a) Prestar os cuidados de higiene e conforto;

b) Apoiar na confecção de refeições e no tratamento de roupas no domicílio;

c) Proceder ao acompanhamento das refeições;

d) Ministras, quando necessário, a medicação prescrita, que não seja da exclusiva competência dos técnicos de saúde;

e) Realizar no exterior os serviços necessários aos utentes e acompanhá-los nas suas deslocações e atividades de animação;

f) Acompanhar as alterações que se verifiquem na situação global dos utentes que afectem o seu bem-estar, por forma a permitir a avaliação da adequação do plano de cuidados.

4 - O SAD deve proporcionar o acesso do seu pessoal técnico e auxiliar à frequência de acções de formação, quer inicial quer de aperfeiçoamento, promovidas por entidades competentes.

Norma XII

Condições de implantação

1 - O SAD pode ser desenvolvido a partir de uma estrutura a criar para o efeito ou, a partir de uma estrutura já existente, desde que reúna as condições de instalação previstas nos artigos seguintes.

2 - O SAD, seja qual for o modelo de instalação (prédio, moradia), deve estar inserido na comunidade, de modo a garantir a acessibilidade dos serviços junto da população.

3 - O local de implantação do SAD deve ter fácil acesso a viaturas.

Norma XIII

Acessos

1 - Em edifícios de raiz deve ser previsto o estacionamento de viaturas, em espaço adequado, de acordo com os regulamentos camarários em vigor.

2 - Em edifícios a remodelar ou a adaptar deve ser previsto pelo menos um lugar de estacionamento ou de cargas e descargas, caso o SAD inclua nos seus serviços a confecção ou distribuição de refeições e ou lavagem e tratamento de roupa e transporte ao domicílio.

3 - Os requisitos enunciados nos números anteriores não se aplicam nos casos em que o SAD não disponha

de apoio na confecção ou distribuição de refeições e do tratamento de roupas e o seu espaço físico se destine apenas às atividades administrativas autorizadas na licença de utilização daquelas instalações.

Norma XIV

Edifício

1 - O SAD pode funcionar em qualquer tipo de estrutura física, ou parte dela, desde que mantenha os requisitos de instalação previstos nos números e artigos seguintes.

2 - No caso de se constituir em partes de edifício vocacionados para outros fins, a sua instalação não pode interferir com os outros usos, estando sujeitos a autorização camarária para o efeito.

3 - O edifício ou parte de edifício onde irá funcionar o SAD deve obedecer à legislação aplicável, designadamente regulamento das 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 eléctrica e segurança de instalações colectivas em edifícios e entradas, segurança de postos de transformação e seccionamento, instalações telefónicas de assinantes, betão armado e pré-esforçado, canalizações de águas e esgotos.

Norma XV

Estrutura orgânica

1 - O SAD é composto por áreas funcionais, entendendo-se por estas o conjunto de compartimentos e espaços necessários para realizar determinadas funções específicas, devidamente articuladas entre si.

2 - As áreas funcionais a prever são:

a) Área de acesso;

b) Área da direcção e dos serviços técnicos;

c) Área de serviços;

d) Área de instalações para o pessoal.

3 - A caracterização das áreas funcionais constam das fichas que integram o anexo ao presente diploma e que dele faz parte integrante.

4 - As áreas dos compartimentos que caracterizam as áreas funcionais são áreas úteis, mínimas.

5 - O disposto no número anterior não prejudica que, em função da diversidade dos serviços a prestar e do aumento da procura, a direcção do SAD amplie ou melhore as instalações, nos termos da legislação aplicável.

Norma XVI

Adequação dos estabelecimentos existentes

Os estabelecimentos em funcionamento à data da publicação do presente diploma que não reúnam os requisitos exigidos pelas normas anteriores devem adequar-se às mesmas, no prazo de 90 dias a partir da data da sua entrada em vigor.

Norma XVII

Processo de adequação

1 - Os proprietários dos estabelecimentos a que se refere a norma anterior devem apresentar no centro regional de segurança social competente, no prazo de 90 dias a contar da data da entrada em vigor do presente diploma, um plano de adequação do estabelecimento, donde constem, nomeadamente:

a) Projeto de obras de adequação;

b) Indicação do prazo estimado para o início e conclusão das obras;

c) Medidas ou diligências a desenvolver para a concretização do plano.

2 - O plano de adequação do estabelecimento deve acompanhar o requerimento de concessão de alvará.

3 - O centro regional profere a sua decisão no prazo de 90 dias a contar da apresentação do plano de adequação.

4 - O prazo máximo para a concretização do plano de adequação é de um ano a contar da data da notificação da aprovação por parte do centro regional, podendo ser prorrogado por igual período desde que as adequações a realizar não possam justificadamente ser concluídas naquele prazo.

ANEXO

Constituição das áreas funcionais

I - Em estrutura física de raiz, remodelação ou adaptação de edifícios

Ficha 1

Área de acesso

Inclui espaços destinados à recepção e espera para atendimento dos utilizadores dos serviços e ou dos seus familiares.

Esta área funcional depende directamente da dimensão do SAD.

- a) O átrio deve possuir uma área de 3 m².
- b) Exceptuam-se da alínea anterior os SAD com capacidade para a prestação de serviços a menos de 40 utentes.
- c) Em qualquer dos casos a área de acesso deve permitir a livre mobilidade a pessoas em cadeiras de rodas.

Ficha 2

Área da direcção e dos serviços técnicos

Inclui espaços para a direcção e para o desenvolvimento de atividades administrativas e técnicas.

As áreas dos compartimentos são:

- a) Gabinete ou área de atendimento/direcção/coordenação - 10 m².
Este espaço pode ser polivalente, isto é, pode servir como gabinete de direcção, de reuniões internas de serviço e ainda para o atendimento dos utentes e ou seus familiares. Deve ser devidamente resguardado de modo a permitir a privacidade do trabalho ou das entrevistas;
- b) Gabinete de trabalho - 10 m², para SAD com capacidade para a prestação de serviços em número superior a 40 utentes;
- c) Para uma capacidade igual ou inferior a 40 utentes deve considerar-se 2 m² por posto de trabalho fixo, podendo este espaço ser o complemento do gabinete da direcção;
- d) Instalação sanitária do pessoal - 3 m²;
- e) Instalação sanitária do público - 3,50 m², devendo o equipamento sanitário, constituído por sanita e lavatório, ser implantado por forma a permitir a mobilidade no interior do compartimento em cadeira de rodas;
- f) Caso não se preveja grande afluência de público, dentro das instalações do SAD poderá haver apenas uma instalação sanitária conjunta para o pessoal e para o público, devendo esta ter as características descritas na alínea anterior.

Ficha 3

Área de serviços

1 - Quando o SAD providencia a confecção e a distribuição de refeições e ou o serviço de tratamento de roupa e entrega das mesmas no domicílio, a prestação de qualquer destes serviços pode ser efetuada, quer por contrato do SAD com empresas destes ramos de atividade, quer pelo próprio SAD.

2 - No caso de o SAD efetuar directamente os serviços referidos no número anterior, deve prever:

2.1 - Para a confecção/distribuição de refeições:

- a) Cozinha - 10 m², constituída por zona de preparação de alimentos, zona de confecção, distribuição, recolha/lavagem e arrumação da louça;
- b) Despensa de dia e arrumos - 6 m²;
- c) Zona de lixo - 1,50 m² (compartimento fechado localizado em anexo à cozinha e perto de um acesso ao exterior).

2.1.1 - Estas áreas são obrigatórias para a confecção de 40 refeições, devendo a cozinha e as zonas complementares de apoio ser objecto de projeto próprio para a instalação de equipamentos de trabalho, fixos e móveis, bem como dos aparelhos e máquinas necessários.

2.1.2 - Para uma capacidade inferior, os espaços de trabalho, confecção e distribuição devem ser dimensionados por forma que as tarefas se processem em condições de qualidade e de higiene.

2.1.3 - Para uma capacidade superior, deve ser acrescido à área base total desta área de serviço 0,50 m² por utente.

2.2 - Para o tratamento de roupas/entrega ao domicílio:

- a) Lavandaria - 10 m², constituída por zona de lavagem, secagem, engomadoria, arrumos e expediente;
- b) Arrecadação geral - 6 m², podendo ser subdividida se necessário.

2.2.1 - Estas áreas são obrigatórias para uma capacidade de 40 utentes.

2.2.2 - Para uma capacidade inferior, deve o espaço da lavandaria ser projectado por forma que o trabalho seja executado de forma funcional, com qualidade e em condições de higiene.

2.2.3 - Para uma capacidade superior, deve ser acrescido à área base total desta área de serviços 0,80 m² por utente.

Ficha 4

Área do pessoal

1 - Inclui espaços destinados ao descanso, higiene e conforto do pessoal:

a) Área de pessoal - 6 m²;

b) Vestiário/instalação sanitária, com duche - 3,50 m².

2 - Estas áreas aplicam-se para os SAD com cozinha e lavandaria. Caso não existam estes serviços, o SAD deve proporcionar espaço suficiente para que o pessoal possa guardar os seus pertences e objectos pessoais e ainda proceder à higiene pessoal quando o desejar.

II - Áreas em estrutura física existente

1 - Quando a estrutura já existente (lar, centro de dia ou outra) apresenta dimensões com capacidade para a implementação do SAD, pode haver utilização comum de instalações desde que seja observado o seguinte:

a) O gabinete de trabalho garanta condições para a instalação e funcionamento da pessoa que gere o SAD;

b) A zona de espera fique situada perto do gabinete de atendimento e esteja dimensionada para o número de utilizadores do SAD;

c) As instalações sanitárias do pessoal estejam situadas perto dos gabinetes de trabalho e de atendimento.

1.1 - Para o público, e caso ainda não exista, deverá ser prevista uma instalação sanitária para pessoas com mobilidade condicionada, nomeadamente em cadeiras de rodas.

2 - Para as áreas de serviços, consideram-se dimensões com capacidade adequada as previstas na ficha 3 deste anexo.

Secretaria de Estado da Inserção Social, 29 de Setembro de 1999. - O Secretário de Estado da Inserção Social, Rui António Ferreira da Cunha.