

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



ISCAL

«BUSINESS PLAN»
RESIDÊNCIA SÉNIOR

Ana Paula de Assunção de Matos Borlido Martins

Lisboa, Janeiro de 2018

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

PLANO DE NEGÓCIOS

RESIDÊNCIA SÉNIOR

Ana Paula de Assunção de Matos Borlido Martins

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Análise Financeira, realizada sobre orientação científica do Professor Doutor Joaquim António Martins Ferrão.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Carlos Pinheiro

Arguente: Prof. Doutor Vítor Manuel Morais Pereira

Vogal: Prof. Doutor Joaquim Ferrão

Lisboa, Janeiro de 2018

Declaro ser a autora deste trabalho de projeto que constitui ser um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou em 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 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.

«Existe somente uma idade para sermos felizes, somente uma época na vida em que é possível sonhar e fazer planos e ter energia bastante para realizá-los, a despeito de todas as dificuldades e obstáculos. Fase dourada em que podemos criar e recriar a vida à nossa própria imagem e semelhança [...] Tempo de entusiasmo e coragem em que os desafios são mais um convite à luta que enfrentamos com a disposição de tentar algo novo, de novo e de novo, e quantas vezes for preciso. Essa idade tão fugaz da nossa vida chama-se presente»

Mário Quintana

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, especialmente aos meus filhos e marido, João Luis Borlido Ferrão Martins, José Pedro Borlido Ferrão Martins e Jorge Ferrão Martins pelo apoio e compreensão demonstrados, durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, Adelina Borlido e João Borlido, que mesmo em momentos difíceis de saúde nas suas vidas, não deixaram de me apoiar e dar força para a conclusão deste trabalho.

Agradecimentos

Em primeiro lugar um agradecimento especial a Deus, onde busquei forças em momentos difíceis, à minha família pelo apoio incondicional, em me ajudar, apoiando-me de forma a tornar possível a elaboração deste trabalho de projeto.

Quero igualmente agradecer a ajuda do meu amigo, Arquiteto Carlos Almeida e do meu filho, Mestre em Design João Borlido Martins pelo contributo e enriquecimento deste trabalho, com a elaboração de trabalhos de Design.

Agradeço de uma forma geral, aos professores, colegas e amigos que acreditaram em mim, e me ajudaram em questões pontuais, nunca deixando de me apoiar e incentivar na elaboração deste trabalho.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Joaquim António Martins Ferrão pela persistência, paciência, disponibilidade, colaboração sempre demonstrada na orientação deste trabalho de projeto.

A todos os nomeados, o meu muito obrigada.

Resumo

O Plano de Negócios que se retrata neste trabalho está no âmbito do Trabalho Final de Mestrado, trata-se concretamente da elaboração de um trabalho de projeto de investimento em ativos reais.

O trabalho de projeto tem na sua natureza a criação de uma empresa com a implementação de uma Estrutura Residencial Para Idosos (ERPI), no Distrito de Lisboa, denominada Sant'Ana Residência Sénior, Lda (SARS), de cariz privado.

Factos reais da sociedade foram motivacionais para a elaboração deste projeto, como sejam: o envelhecimento da população a aumentar, o conceito atual e a estrutura familiar a mudar e a necessidade de se investir em instituições para apoio aos idosos, que são escassas, de forma a contribuir, implementando valências, ajudando desta forma os idosos no envelhecimento, tornando-os mais ativos.

A elaboração do trabalho de projeto vai sendo apresentada por fases que se relacionam entre si, desde a apresentação da empresa e seus promotores, aos recursos existentes, ao estudo de mercado e plano de marketing, entre outras fases e pontos abordados, culminando na análise económica e financeira do projeto de investimento, com abordagem a métricas de avaliação, onde o objetivo é a verificação da viabilidade do mesmo.

PALAVRAS-CHAVE: Plano de Negócios, Projeto de Investimento, Envelhecimento, Idoso, ERPI.

Abstract

The Business Plan that is portrayed in this work is in the scope of the Final Master's Work, more concretely the elaboration of a work of project of investment in real assets. The project work has in its nature the creation of a company with the implementation of a Residential Structure For the Elderly (ERPI), in the District of Lisbon, called Sant'Ana Residência Sénior, Lda (SARS), of a private nature.

Real facts of the society are motivational for the elaboration of the project, such as: the aging of the population to increase, the concept of family, family structure change and the need to invest in institutions to support the elderly, which are scarce, in order to contribute, implementing valences thus helping the elderly in aging making them more active.

An elaboration of the project work is presented by phases that relate to each other, from a presentation of the company and its promoters, to existing resources, to market study and marketing plan, among other phases and points addressed, culminating in the economic analysis and finance the investment project, with the evaluation metrics approach, where the objective is the verification of the viability of the same.

KEYWORDS: Business Plan, Investment Project, Aging, Elderly, ERPI.

Índice geral

Dedicatória.....	vi
Agradecimentos.....	vii
Resumo.....	viii
Abstract.....	ix
Índice de quadros.....	xii
Índice de tabelas.....	xiii
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de Imagens.....	xv
Índice de Apêndices.....	xvi
Acrónimos.....	xvii
Sumário Executivo.....	xix
Introdução.....	1
1.Motivação para a Residência Sênior.....	3
2.Enquadramento e diagnóstico estratégico.....	15
2.1. A empresa.....	15
2.1.1. Forma jurídica de governação.....	19
2.1.2. Modelo de organização.....	20
2.1.3. Recursos (humanos, físicos, financeiros).....	20
2.2. Análise ao meio envolvente.....	24
2.2.1. Análise ao meio envolvente contextual.....	24
2.2.1.1. Macro ambiente (ambiente externo).....	25
2.2.1.1.2 Quadro síntese de Ameaças e Oportunidades (contexto macro).....	33
2.2.2.1. Micro ambiente (específico).....	34
2.2.2.1.1. Quadro síntese de Forças e Fraquezas (contexto micro).....	41
2.3. Posicionamento estratégico e segmentação fase à envolvente contextual.....	42
2.3.1. Estratégia de Marketing.....	43
2.3.2. Marketing Mix.....	43
2.4. Missão, Visão e Valores.....	45
3.Investimento Análise Económica e Financeira.....	46
3.1. Caracterização e Pressupostos do estudo Económico e Financeiro.....	46
3.2. Investimento e Financiamento.....	55
3.2.1. Investimento.....	55

3.2.2. Financiamento	57
3.3. Estrutura de gastos provisionais estimados.....	58
3.3.1. Custo das mercadorias e matérias consumidas	58
3.3.2. Fornecimentos e serviços externos.....	59
3.3.3. Gastos com pessoal.....	61
3.3.4. Amortizações e Depreciações do Investimento	61
3.3.5. Encargos financeiros.....	62
3.4. Receitas – Estimativa de Rendimentos	62
3.5. Mapas Financeiros e análise	63
3.6. Critérios de Avaliação e Viabilidade do Projeto	67
3.7. Análise de risco e sensibilidade.....	68
3.7. Margem de segurança e ponto crítico (Risco operacional).....	71
4.Reflexões e Conclusão	73
5.Apendices.....	75
7.Bibliografia.....	117

Índice de quadros

Quadro 1.1 - Pensionistas de Velhice do Regime da SS	12
Quadro 1.2 - Reformados e apresentados da CGA:.....	12
Quadro 1.3 - Residências para a Terceira Idade.....	14
Quadro 2.1 - Colaboradores Dependentes/Categoria Profissional	22
Quadro 2.2 - Prestadores de Serviços.....	22
Quadro 2.3 - Taxas de juro %.....	27
Quadro 2.4 - Análise Swot(O/T)	33
Quadro 2.5 - Quadro Setor - Resumo de dados.....	39
Quadro 2.6 - Análise Swot(S/W).....	41
Quadro 3.1 - Síntese do Plano de Investimento	56
Quadro 3.2 - Fornecimento de Serviços Externos Valor Mensal (euros)	60
Quadro 3.3 – Análise de Cenários.....	70

Índice de tabelas

Tabela 3.1 - Ano do Investimento.....	51
Tabela 3.2 - Prazos Médios.....	51
Tabela 3.3 - Taxas IRS, Seg. Social.....	52
Tabela 3.4 - Taxas IS, IRC, Derrama	52
Tabela 3.5 - Taxas IVA	53
Tabela 3.6 - Crescimento (%), Inflação (%), Incremento Salarial (%).....	53
Tabela 3.7 - Taxas de atualização e componentes de cálculo	54
Tabela 3.8 - Taxa de Ocupação.....	63
Tabela 3.9 - Tabela de uma entrada - Preço Mensalidade (€).....	69
Tabela 3.10 - Tabela dupla entrada - Gastos Pessoal e FSE.....	70

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Variação do PIB % de 2005 a 2015	26
Gráfico 2 - PIB <i>per capita</i> Milhões, 2005-2015	26
Gráfico.3 - Classes Sociais no Continente.....	29
Gráfico 4 - Grau de Alavanca Operacional e Grau de Alavanca Financeiro	64
Gráfico 5 - <i>Cash Flow</i>	67
Gráfico 6 - Margem de Segurança %.....	71
Gráfico 7 - Break Even Point	72

Índice de Imagens

Imagem 2.1 - Sant'Ana Padroeira dos Idosos.....	17
Imagem 2.2 - Logótipo Sant'Ana Residência Sênior	18
Imagem 2.3 - Organograma da Sant'Ana Residência Sênior	20
Imagem 2.4 - Valores da Sant'Ana Residência Sênior	46
Imagem 3.1 - Esboço 1 do Projeto de Arquitetura.....	47
Imagem 3.2 - Esboço 2 do Projeto de Arquitetura.....	47
Imagem 3.3 - Calendarização do Investimento	49
Imagem 3.4 - Calendarização do Investimento - Gráfico de Gantt.....	50

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Inquérito	75
Apêndice 2 - Respostas ao Inquérito	80
Apêndice 3 - Estimativa Orçamental do Projeto	86
Apêndice 4 - Investimento em Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	87
Apêndice 5 - Mapa de depreciações e Amortizações	94
Apêndice 6 - Mapa CMVMC	95
Apêndice 7 - Mapa Volume de Negócios.....	96
Apêndice 8 - Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos.....	97
Apêndice 9 - Mapa das Necessidades Fundo Maneio	98
Apêndice 10 - Gastos com Pessoal	99
Apêndice 11 - Mapa de Honorários (Incluído nos FSE)	100
Apêndice 12 - Mapa de Empréstimos Obtidos.....	101
Apêndice 13 - Mapa do Plano Financeiro.....	102
Apêndice 14 - <i>Cash Flow</i> Previsional	103
Apêndice 15 - Demonstração de Resultados Previsional.....	104
Apêndice 16 - Balanço Previsional.....	105
Apêndice 17 - Rácios.....	106
Apêndice 18 - Avaliação do projeto – com os efeitos dos benefícios fiscais.....	107
Apêndice 19 - Análise do ponto crítico do VAL	108
Apêndice 20 - Localização do projeto	110
Apêndice 21b - Localização do projeto com maquete	111
Apêndice 22 - Planta com áreas.....	112
Apêndice 23 - Projeto em Renderização 3D	113
Apêndice 24b - Projeto em Renderização 3D.....	114
Apêndice 25c - Projeto em Renderização 3D.....	115
Apêndice 26 - Página inicial do site.....	116

Acrónimos

AMTV – Arquivo Municipal de Torres Vedras

BCE – Banco Central Europeu

BP – Banco de Portugal

BTE – Boletim de Trabalho e Emprego

CAE – Código de Atividade Económica

CSC – Código das Sociedades Comerciais

EBITDA – Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization

ERPI – Estrutura Residencial Para Idosos

ES – Economia Social

FAKP – Fundação Aga Kan Portugal

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

ISS – Instituto da Segurança Social

MB – Margem Bruta

PARES – Programa Alargamento Rede Equipamentos Sociais

PIB – Produto Interno Bruto

PIDDAC – Plano Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

POEFDS – Programa Operacional de Lisboa Emprego, Formação e Desenvolvimento

POPH (QREN) – Programa Operacional Potencial Humano

PORLVT – Programa Operacional de Lisboa e Vale do Tejo

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

QREN – Quadro de Referência Estratégia Nacional

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SARS – Sant’Ana Residência Sênior

SMN – Salário Mínimo Nacional

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

Sumário Executivo

O presente plano de negócio é direcionado a uma atividade comercial, no âmbito social. Trata-se da implantação de um edifício e implementação dos serviços necessários à exploração comercial de uma residencial de apoio a uma classe social sénior, situada no Distrito de Lisboa, no concelho de Torres Vedras.

Os sócios promotores do projeto pretendem criar uma sociedade por quotas e adotar a denominação social de Sant'Ana Residência Sénior, Lda., e desenvolver as atividades económicas de apoio social a pessoas idosas com e sem alojamento com os (CAE) 87301 e 88101 respetivamente, assim sendo, o cliente alvo são pessoas com idade igual ou superior a 60 anos, que pretendem permanecer para futuro na residência usufruindo das valências existentes, mediante o pagamento de uma mensalidade.

Pressupõe-se a existência de cinco sócios. O capital social será de 1.750 milhões de euros, haverá lugar a financiamento em capital alheio de 2.150 milhões de euros que perfaz um valor total de 3.900 milhões de euros em capitais permanentes.

Após uma fase de pré-investimento, onde estiveram presentes critérios base como seja a identificação de oportunidades no mercado, pesquisas, estudos, estimativas iniciais, procedeu-se então à elaboração do projeto de investimento com o objetivo de determinar a viabilidade deste.

Os recursos financeiros iniciais (capitais permanentes) afetos ao projeto foram especificamente direcionados à compra do terreno e à construção do edifício assim como à aquisição de todo o equipamento básico, de transporte, de toda a decoração e o arranjo de toda a parte exterior envolvente.

A residência tem a capacidade máxima de albergar 70 utentes, atingindo em 2020 a sua capacidade máxima, atingindo-se desta forma os 100% do volume de negócios.

O início da atividade de exploração está previsto em Janeiro de 2018.

O total do investimento é de 3.784.935 euros.

Em 2020 ano cruzeiro, o volume de negócios atinge o montante de 1.477 milhões de euros, prevê-se que a taxa de ocupação se mantenha nos 100% até ao final do projeto (2032)

Em 2020 e em relação às vendas temos, uma MB com 72,76% e um EBITDA com 36,59%.

As depreciações com um valor de 174.085 euros, gastos financeiros com 138,103 euros, atingindo-se um resultado líquido de 171.449 euros.

As depreciações e amortizações são tratadas pelo método das quotas constantes. Existe reinvestimento de ativos, no término vida útil.

Os rendimentos após o ano cruzeiro são só influenciados pelo pressuposto da inflação, os gastos são determinados em função do volume de negócios, exceto os gastos com pessoal influenciados pelos pressupostos, taxa de inflação e taxa de incremento salarial.

O mapa de *Cash Flows* retrata 15 anos (2017-2032) de fluxos de exploração onde estão incluídos os valores residuais do projeto, quer do investimento em capital fixo quer das NFM. Pressupõe-se a liquidação dos ativos no final do projeto.

Efetou-se uma avaliação económica e uma avaliação económica e financeira, tendo em conta as respetivas taxas de desconto nominais, calculadas.

Para avaliação económica obteve-se, calculando uma taxa de desconto K_u de 7,6%, uma TIR de 9,14%, MTIR de 8,14%, um IRP de 1,13, um *Payback* de 14 anos e 7 meses.

Obteve-se um **VAL na ótica económica de 475.353 euros.**

Para avaliação económica e financeira, visto haver financiamento em capital alheio, obteve-se uma taxa de desconto WACC de 7,28%, uma TIR de 9,14%, MTIR de 8,30%, um IRP de 1,15 e um *Payback* de 14 anos e seis meses.

Obteve-se um **VAL na ótica económica e financeira de 586.890 euros.**

Pode-se concluir que em qualquer das avaliações o VAL é positivo, remunera o investidor à taxa de desconto exigida, paga o investimento e ainda gera excedente.

Conclui-se assim que o projeto é viável!

Introdução

O trabalho de projeto que aqui se apresenta, tem como objeto um plano de investimento, que contém em si o estudo da viabilidade económica e financeira, sustentado em premissas, pressupostos, que confluem para a elaboração do Mapa de Fluxos de Caixa Descontados, *Discounted Cash-Flow*, usando uma taxa de desconto obtida com base no modelo CAPM¹ e no custo médio ponderado de capital WACC, estimando assim, métricas de avaliação tradicionais, como sejam, o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR), a taxa interna de rentabilidade modificada (MTIR), o período de recuperação do investimento (PRI) ou *payback* e o índice de rendabilidade do projeto (IRP), o valor atual líquido ajustado (VALA).

A análise da viabilidade económica e financeira teve como horizonte temporal o período compreendido entre 2017 e 2032, respetivamente 15 anos, dado o tipo de investimento.

O objetivo do trabalho visa, após análise económica e financeira de viabilidade do projeto, contribuir para a construção e implementação de uma ERPI-Estrutura Residencial para Idosos, com a capacidade máxima em albergar 70 utentes, tendo em conta a necessidade que se faz sentir na nossa sociedade deste tipo de equipamentos sociais.

Tendo em conta a substância do projeto em causa, a metodologia foi delineada da seguinte forma:

- Numa primeira fase, houve lugar a pesquisa bibliográfica, recolha exaustiva de informação diversa, como dados estatísticos nacionais que foram interpretados e comparados temporalmente. Procedeu-se à identificação e enquadramento do tema, na atualidade, retratando-o nos vários contextos da sociedade, nas vertentes, social política e económica de forma a identificar e a perceber, como se retrata e protege o tema envelhecimento;

- Uma segunda fase, mais prática, onde se salienta:

- um primeiro ponto, a elaboração de um inquérito, conforme Apêndice nº 1, enviado por correio eletrónico, dirigido a 346 instituições nacionais de apoio social a idosos, do qual se obteve 14% de respostas, que equivale, como se pode observar no Apêndice nº 2, a uma amostra de 49 respondentes, de forma a se poder sustentar alguns dados. Foi utilizada a ferramenta de pesquisa, SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos), utilizando como critério de pesquisa o do CAE

¹ Capital Asset Pricing Model

(código de atividade económica). Identificada a atividade em questão, obteve-se o número de 1091 empresas a laborar em Portugal, das quais 346 disponibilizavam informação do endereço eletrónico. O inquérito teve como propósito, perceber e tentar captar informação sobre algumas das variáveis críticas, bem como recolher informação sobre as instituições nacionais que lidam, abordam e tratam diariamente idosos.

- num segundo ponto, construiu-se as projeções financeiras. Foi criado para o efeito, uma base de dados e utilizado o Software Excel, por forma a estimar os cash-flows futuros que derivam dos diferentes centros de resultados, assim como, para calcular as despesas de investimento e necessidades de fundo maneiio. Todos os pressupostos constam nos mapas em anexo. No final é possível proceder à análise de investimento, através do mapa de *Cash Flow* Previsional, permitindo neste, concluir qual a viabilidade económica e financeira do mesmo.

1. Motivação para a Residência Sénior

O projeto de investimento alvo deste estudo é um **projeto de raiz**, que como é descrito por Esperança e Matias (2010:85), não está incorporado numa empresa já existente. Irá originar uma nova entidade onde projetos desta natureza têm subjacentes iniciativas em que por vezes existe falta de experiência. Os recursos financeiros são elevados e o investimento em capital fixo é frequentemente mais elevado do que o obtido no projeto, devido a fatores imprevisíveis que levam a um aumento considerável dos custos, como sejam, o atraso na conclusão da obra de construção civil, atrasos no fornecimento de equipamentos e materiais.

O mesmo autor refere ainda que na fase de investimento ter-se-á que tratar situações relacionadas com o recrutamento e treino de pessoal. Da mesma forma dever-se-á estabelecer todos os contactos necessários com futuros parceiros de negócio, assim como a campanha de promoção e marketing da nova atividade.

Diz ainda que identificado o momento de arranque da atividade de exploração, ultimasse testes, apresenta-se o produto, contacta-se com o mercado. Tem-se então o período de funcionamento, vindo-se a atingir o período cruzeiro assim que a capacidade instalada estiver a ser utilizada na íntegra.

Está-se na presença de um investimento em ativos reais, enquadrado na área do empreendedorismo social: a criação de uma *startup* com a implementação de um equipamento social, uma residência direcionada a uma faixa etária da população, sénior e idosa. A População sénior está enquadrada no intervalo dos 56 anos aos 66 anos diferenciando-se assim, do termo «População Idosa», a partir dos 66 anos.

É consensual estas duas formas de denominação e definição dos grupos etários, sendo que a designação, população idosa, tal como é tratado e definido pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), abrange indivíduos que se encontram no grupo etário, com 66 ou mais anos de idade, tendo como referência, a aproximação à idade a que se tem direito à denominada pensão de velhice, que se traduz por um valor pecuniário recebido mensalmente, «[...]destinado a proteger os beneficiários do regime geral de Segurança Social, na situação de velhice, substituindo as remunerações de trabalho», como é aludido no *website* do Instituto da Segurança Social Portuguesa (ISS).

Na sociedade atual em que vivemos, um Plano de Negócios (PN), na área social direcionada à faixa populacional sénior e idosa, faz todo o sentido e justifica-se com o aumento real e progressivo do envelhecimento da população.

Tem havido em Portugal um progresso e uma evolução significativa no apoio social a este grupo etário, mas continua a haver escassez de estruturas dignas, de apoio e de bem-estar social, que possam assegurar com qualidade, até quando for possível, a vida desta faixa etária da população portuguesa.

A existência de oportunidades de negócio nesta área, são notórias, todavia, de extrema dificuldade de implementação, quando não existem apoios comunitários e ou subsídios estatais, principalmente apoios ao investimento privado com fins lucrativos, que são preteridos pelo Estado em prol dos investimentos sem fins lucrativos.

Os investidores privados existem, mas a vontade em investir é condicionada, por vezes por fatores político económicos adversos e pelo risco que o investimento em si contém, devido aos valores elevados, que estas estruturas acarretam, dos financiamentos a serem contraídos, ao tempo de retorno do capital investido, e à taxa de remuneração praticada.

Oportunidades aliadas a necessidades que efetivamente existem, mas não são de imediato atrativas por parte dos investidores e ou financiadores que têm como objetivo primordial o lucro fácil e rápido e quase nunca põem em causa o princípio custo – benefício, mesmo quando o cerne da questão são pessoas, onde por esta razão, a condescendência na análise do tempo de retorno de capital investido, deveria estar presente.

Gaspar (2010:272) cita ², que o surgimento de uma atividade enquadrada no empreendedorismo social terá que reunir um conjunto de critérios que justifiquem a sua existência e a sua identificação como tal. É de todo necessário o reconhecimento de oportunidades sociais, que acresçam valor social superior, quer para a sociedade, quer para a entidade empreendedora, não descorando os valores éticos e de responsabilidade social na tomada de decisões e ainda, um grau elevado de inovação e de tolerância ao risco por parte dos fundadores da atividade a desenvolver.

² Mort, Gillian S., Weerawardena, Jay e Carnegie, Kashonia (2003)

Segundo Dornelas, Spinelli e Adams (2014:160) existem investidores, que «veem o empreendedorismo social apenas como uma forma de empreendedorismo nos setores sem fins lucrativos». O investimento nesta área é visto como algo em que, quem investe não deve ter como objetivo principal o lucro e que desta forma não podem esperar retorno rápido e bem remunerado do capital investido.

Mas Drucker (2008:71), é explícito quanto à existência de oportunidades de negócio na área social, caracterizando os problemas sociais como males, disfunções da sociedade, doenças degenerativas do corpo político, que representam por si só, fontes de oportunidades e desafios para a gestão de instituições e gestão de negócios, no sentido de fazer parte das suas funções, satisfazer um necessidade social acrescentando valor e fazendo surgir oportunidades de negócio. Menciona ainda, que a inovação não está ligada só à tecnologia, e que a história dos negócios demonstra que as mudanças e as inovações sociais têm sido tão importantes quanto as da tecnologia.

Também Gaspar (2010:271) menciona que;

[o] empreendedorismo social é hoje uma realidade muito importante para o funcionamento das economias modernas, em grande parte porque a economia social tornou-se uma parte fundamental das sociedades modernas, por um lado, como resultado do envelhecimento da população e, por outro, devido às dificuldades orçamentais que têm levado muitos estados a procurarem reduzir a sua participação nos serviços sociais.

A estrutura da sociedade está a mudar, provocando nomeadamente, mudanças ao nível demográfico, que são evidentes, as sociedades de uma forma geral estão envelhecidas, existem, menos nascimentos, menos jovens, menos população em idade ativa e cada vez mais idosos.

Algumas políticas e medidas económicas e sociais, têm vindo a ser tomadas em prol desta classe etária, mas o que a sociedade e a comunidade sente, é que ainda há muito para fazer, quanto à proteção, ao reconhecimento e à valorização do idoso, como «pilar» de sustentabilidade, do dom da vida, do amor, da família, da educação, de valores transmitidos, da sabedoria de senso comum e do conhecimento adquirido ao longo de uma vida. Os Idosos são a base da cultura de um povo e devem ser aceites e reconhecidos como tal, como símbolos indelévels, que não podem de todo, ser simplesmente apagados das

famílias e por sua vez da sociedade, não devem ser vistos como «pacotes vazios» sem qualquer impacto financeiro positivo.

O envelhecimento demográfico é sem dúvida um fenómeno social, crescente e visível, comum praticamente a todas as nações desenvolvidas.

Nazareth (2009) refere que «Uma população velha será a que nos apresenta uma grande proporção de pessoas idosas e uma idade média muito elevada», que na pirâmide de idades é definido como «Envelhecimento no topo», se o inverso se verificar, diminuição de idosos, estamos perante um «Rejuvenescimento no topo»

A Associação Nacional de Jovens (ANJ) em 2006 referiu que num futuro próximo, em 2020 o envelhecimento demográfico virá a representar um desafio, poder-se-á analisar determinadas situações, como sejam, o declínio da população ativa e o envelhecimento da mão-de-obra, aumento crescente de reformados, devido à diminuição da população em idade ativa, redução nos montantes das pensões e alteração dos regimes, aumento das necessidades de saúde e de assistência por parte dos idosos, diversidade dos recursos e das necessidades dos idosos. Previa então, dizendo que em 2020 existiriam 112 idosos por cada 100 jovens, correspondendo a 18,1% da população residente e os jovens diminuiriam para 16,1%. Mas, fazendo uma abordagem comparativa, mais recente, ao envelhecimento demográfico, verifica-se que já em 2015, esses valores foram ultrapassados, segundo dados publicados pela PORDATA, a população idosa, que tem vindo a aumentar, representava 20,5% dos 10.358 milhões da população residente, e o grupo etário dos mais jovens, vindo gradualmente a diminuir, jovens com menos de 15 anos, representam 14,2% da população residente, existindo assim 143,9 idosos por cada 100 jovens. Também se constata que a longevidade e a esperança média de vida, estão relacionadas, aumentando no mesmo sentido ao longo dos anos, situando-se entre os 77,4 anos se for do sexo masculino e nos 83,2 anos se for do sexo feminino, contrapondo-se um decréscimo do nível de fecundidade «número médio de filhos por mulher em idade fértil», que em 2015, era de 1,30 filhos por mulher.

«Portugal tinha em 1970 um nível de fecundidade dos mais elevados da Europa; em 2007 tem um dos níveis mais baixos do mundo e da Europa» Nazareth (2009: 83). Em 1970, o número médio de filhos era de 3,00 filhos por mulher em idade fértil.

Os valores da longevidade, da esperança média de vida, da fecundidade, são representativos de um Mundo que tem vindo progressivamente a mudar ao longo de 50 décadas. A forma

de vida e os hábitos das populações modificaram-se. São visíveis mudanças, algumas positivas e significativas na generalidade dos países Europeus e Portugal também acompanhou a tendência existindo evoluções significativas ao nível de «fatores educacionais, sanitários, médicos, económicos e sociais, ambientais», que vieram proporcionar uma «melhoria das condições gerais da saúde», e consequentemente de forma significativa a melhoria dos índices de mortalidade. Em paralelo mas em sentido contrário, houve uma perda de valores e princípios existentes na sociedade, a família deixou de ter a importância social que tinha e outros valores têm vindo a sobrepor-se, apresentando estes atualmente, uma real importância como a já referida fecundidade que decresceu, deixando de existir famílias numerosas, «a criança deixou de ter valor económico e passou a ser um custo», assim como «a promoção da carreira parece ser incompatível com uma descendência numerosa, ao existir uma crescente autonomia entre vida fecunda e vida familiar emerge o género e o individualismo» Nazareth (2009:126)

É indiscutível e do conhecimento comum, que durante o séc. XX, houve efetivamente progressos visíveis sentidos pelas populações, quer nas condições sociais, quer na prevenção à doença, assim como na reabilitação, os progressos na medicina, proporcionaram assim um «bem-estar» ao nível da saúde do idoso prolongando a sua longevidade, por outro lado, também é indiscutível o decréscimo acentuado da natalidade, ocorrido no mesmo período de tempo, levando assim a dados estatísticos concretos do índice de envelhecimento populacional.

Como principal causa deste processo de alteração demográfica, temos o desenvolvimento, económico e social, dos países ocidentais, nos quais Portugal está inserido, tendo vindo a provocar mudanças estruturais nas famílias.

A Fundação Aga Kan Portugal (FAKP), no seu Estudo de Avaliação das Necessidades dos Sêniores em Portugal, efetuado em 2008, refere que «as famílias tendem a participar menos na prestação de cuidados aos idosos». O facto da estrutura familiar se estar a alterar ao longo dos anos substancialmente e principalmente nos países ocidentais, deixando a mulher de ter o papel predominantemente doméstico, onde as suas principais «funções» era as de cuidar dos filhos, do lar, da família em geral, incluindo os idosos diretos da própria família, leva a que a FAKP refira que nos países menos desenvolvidos, existe «uma percentagem reduzida de idosos a viverem sozinhos ou em instituições ($\approx 13\%$)», enquanto «nos países desenvolvidos essa percentagem é muito mais elevada ($\approx 31\%$)», reforçando o que já foi

dito anteriormente, a «existência de um maior número de mulheres empregadas com famílias nucleares (com 1 ou 2 filhos) e de uma conseqüente menor disponibilidade de tempo das pessoas», são provavelmente a causa mais representativa de tais diferenças.

Alterações da sociedade ao nível da evolução social e económica, levaram a que a população passasse a ter uma vida mais ativa e mais ocupada em tarefas profissionais. Houve um aumento da mão-de-obra nas atividades secundárias (indústria e construção) e terciárias (serviços), vindo a mulher a ocupar tarefas profissionais nestes setores, passando assim a representar uma grande percentagem da população ativa empregada.

No estudo da FAKP, é referido que «as gerações mais jovens, [...] têm testemunhado uma melhoria na variedade e qualidade dos serviços e cuidados a idosos, demonstram uma maior abertura para a institucionalização e para os cuidados domiciliários». Está subjacente um interesse em que a institucionalização do idoso seja de qualidade na prestação de cuidados «formais» ou «informais» ao mesmo.

O Estado e a própria Administração Local, com a existência de programas de atividades direcionados aos idosos, têm um papel preponderante no assegurar da proteção social a esta faixa etária, «o final da década de 90 ficou marcado por profundas transformações ao nível da proteção social assegurada pelo Estado (...) em particular para os idosos».

Mas foi com a entrada de Portugal na União Europeia, em 1986, e por sua vez, a vinda de fundos comunitários, que proporcionaram a criação de organizações da iniciativa de cidadãos, com objetivos bem definidos de apoio social e sem fins lucrativos., as «Instituições particulares sem fins lucrativos».

Hoje a maior parte destas organizações têm estatuto de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e recebem, segundo acordos protocolados existentes, apoios financeiros do Estado.

Estas organizações da sociedade civil estão incluídas no terceiro setor e adotam diversas formas legais, ou naturezas jurídicas, em Portugal, como sejam segundo dados da FAKP(2008), as «Associações (~17.000); Mutualidades (~120); Cooperativas (~3000); Fundações (~350) e Misericórdias (~400) estas com ligação à Igreja Católica».

Joaquim (2015:18), no seu estudo aborda o assunto dos apoios financeiros às IPSS expondo que, a partir de 1981 com a entrada em vigor da Portaria nº7/81 de 5 de janeiro, verificou-se um «crescimento exponencial» de estruturas IPSS e de um modo geral do

terceiro setor, devido a apoios financeiros destinados a despesas de investimento contemplados nos programas do Plano PIDDAC

O autor refere ainda que outros planos de financiamentos nacionais, a par do PIDDAC, estiveram na origem da «forte tendência de aumento do número de serviços e equipamentos sociais em funcionamento», como seja o PARES, assim como «cofinanciamento comunitário, com os Programas Integrar (QCA II), POEFDS e PORLVT (QCA II) ou mais recentemente o POPH(QREN).

O Estado privilegia, valoriza e apoia as IPSS, assim como outras instituições de interesse público e social, sem fins lucrativos.

Com a publicação da Portaria n.º 100/2017, de 7 de março, foi criado o PROCOOP - Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais, está direcionado às IPSS e regulamenta as regras de novos acordos de cooperação ou do alargamento entre o ISS e as IPSS.

É de referir que para estas instituições, as IPSS, segundo o Protocolo de Cooperação³ 2016, onde está definido as comparticipações financeiras da Segurança Social por utente e por mês, o valor de comparticipação por idoso numa estrutura residencial para pessoas idosas é de 367,20€.

Paralelamente a este setor de apoio social, não lucrativo, existe outro setor, também ele formal, mas de âmbito privado e com fins lucrativos. De menor dimensão e segundo a FAKP, dados de 2006 referem a existência, à data, de aproximadamente 17% de empresas a operarem neste mercado, foram justificados pela «escassez de programas governamentais que cofinanciem o investimento e ou os custos operativos relacionados com a prestação de serviços de cuidados a idosos para idosos de rendimentos médios e altos».

Uma década passou, estamos no séc. XXI e sem dúvida que houve um aumento e melhoramento de estruturas privadas, é notório, mas existe ainda escassez de instituições apoiadas pelo Estado para dar resposta social condigna. As que existem, na sua maioria nos grandes centros, encontram-se sobrelotadas com listas de espera, para a entrada de utentes, entre 2 a 4 anos.

³ Compromisso de Cooperação para o Setor Solidário 2015-2016 – 27 de Julho 2016

Estamos assim perante dois tipos de operadores económicos nesta área, uns estão no mercado com apoios e subsídios estatais e ou comunitários, são entidades privadas sem fins lucrativos, consideradas organizações da Economia Social (ES) que praticam uma das muitas atividades da ES, a de «Ação Social», outros também estão no mercado, mas com fins lucrativos, são entidades privadas, com 100% de capital privado, são organizações comerciais, que praticam também uma atividade na área da «Ação Social», mas que não são consideradas, organizações da ES, para efeitos estatísticos, como podemos constatar na publicação da «Conta Satélite da Economia Social» publicada pelo INE.

As estruturas residenciais privadas para idosos, são normalmente de pequena e média escala e variam na sua capacidade. Existem algumas com menos de 25 utentes, outras que hoje, com as novas estruturas que vão aparecendo no mercado, já atingem uma ocupação máxima de 40 a 60 utentes, estando algumas a aumentar a sua capacidade, dependendo também da tipologia existente, se quartos ou residências.

A FAKP faz alusão a dados de 1995 e 2005, referindo que «Os centros residenciais mais antigos são de muito pequena escala [...] e são habitualmente localizados em infraestruturas adaptadas».

Esta situação tem vindo a mudar de forma positiva nos dias de hoje, atendendo à legislação existente e à regulação e controle por parte do Instituto da Segurança Social (ISS), entidade reguladora da atividade.

As organizações na área social, para poderem laborar, têm que adquirir alvará de funcionamento, por parte da SS, segundo Portaria nº 67/2012. É de todo necessário que cumpram a legislação em vigor, de forma a poderem exercer a atividade com a qualidade esperada, em estruturas físicas com as condições dignas exigidas por lei.

A par da situação anteriormente descrita, é expectável que existam colaboradores com formação adequada, assim como, oferta de atividades e valências direcionadas à condição física e cognitiva do idoso.

É de referir que nas estruturas residenciais com fins lucrativos, os preços praticados, são de uma forma geral superiores, aos praticados nas instituições, sem fins lucrativos, pelo facto de, como já foi referido anteriormente, as instituições com apoios sociais e subsídios estatais, recebem mensalmente por cada utente um montante (subsídio), que para uma mensalidade de 1.500€ no privado com fins lucrativos, corresponderia aproximadamente a 24% da mensalidade.

Num caso de estudo efetuado pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto (2010), sobre residenciais seniores, é referido que:

«O sector público e as organizações não lucrativas, apoiadas pelo Estado, são responsáveis por cerca de 80% da oferta, sobretudo dirigida às populações mais carenciadas. O sector privado responde ao segmento com maiores capacidades financeiras»

O ISS disponibiliza no seu *site* o documento relativo às «Subvenções e outros benefícios públicos», Lei n.º 64/2013 de 27 de Agosto, a lista atualmente disponibilizada é referente ao ano de 2015.

Analisando e sintetizando dados, do INE e da PORDATA (2014), Portugal tem uma população residente de 10,4 milhões de indivíduos, dos quais 6,8 milhões são população ativa, e entende-se população ativa, empregados e desempregados, 1,5 milhões são jovens e 2,08 milhões são idosos, população com mais de 65 anos.

Os dados estatísticos dizem-nos que a idade média de reforma, para o mesmo período, era para o ISS de 62 anos e para a Caixa Geral de Aposentações (CGA) de 61,5 anos, quer isto dizer que existe uma franja de indivíduos, considerados estatisticamente na idade ativa mas a usufruírem da pensão por velhice, ou qualquer outra, como sejam a reforma antecipada e a invalidez.

Ainda referente a 2014, o Estado pagou em pensões de velhice, incluindo todos os regimes 1.029 mil milhões de euros, abrangendo aproximadamente 2,4 milhões de pensionistas correspondendo este montante pago a 5,9% do PIB nacional. Deste modo e após tratamento destes dados, chega-se a uma pensão média mensal de 428,75€, valor abaixo do Salário Mínimo Nacional (SMN) que para o mesmo período era de 485€.

É evidente que existe uma grande variação nos montantes pagos mensalmente aos pensionistas, fica subentendido que existe um elevado número de pensões abaixo do SMN e um número menor, mas ainda assim representativo, de pensões acima do SMN, chegando a atingir 3 a 8 vezes e mais do próprio SMN.

Como amostra representativa do que foi dito, a PORDATA fornece dados referente ao número existente de pensionistas e a sua distribuição por escalões remuneratórios para os pensionistas do ISS e os da CGA, referentes aos anos entre 2008 e 2013, como podemos analisar nos Quadros 1.1 e 1.2 respetivamente.

Quadro 1.1 - Pensionistas de Velhice do Regime da SS

- Em quantidade total por escalões de pensão (Euros)

Anos	Total	até 250€	251 -500€	501-1.000€	1.001-2.500€	2.501-5.000€	Mais de 5.000€
2008	1.521.415	277.318	929.381	142.017	164.148	7.833	718
2009	1.565.082	472.849	777.485	228.534	76.617	8.826	771
2010	1.603.882	472.896	798.920	240.234	81.286	9.705	841
2011	1.661.629	487.600	918.652	155.943	87.681	10.846	907
2012	1.698.989	487.461	842.887	263.125	92.628	11.941	947
2013	1.725.643	487.009	858.061	271.264	95.607	12.686	1.016

ELABORAÇÃO PRÓPRIA;

FONTES DE DADOS: ISS/MSESS;

FONTE PORDATA; ULTIMA ATUALIZAÇÃO: 2014-09-29

Quadro 1.2 - Reformados e apresentados da CGA:

- Em quantidade total por escalões de pensão (Euros)

Anos	Total	até 250€	251 -500€	501-1.000€	1.001-2.500€	2500-4000€	Mais de 4.000€
2008	416.012	54.784	39.439	124.654	159.316	33.744	4.075
2009	428.752	54.849	38.061	126.324	162.103	42.882	4.533
2010	440.194	55.980	37.770	128.321	168.561	44.723	4.839
2011	453.129	57.017	38.394	131.118	174.631	46.734	5.235
2012	462.446	57.910	39.142	132.218	179.676	47.944	5.556
2013	471.149	51.871	45.824	133.472	185.129	49.059	5.794

ELABORAÇÃO PRÓPRIA

FONTES DE DADOS: ISS/MSESS;

FONTE PORDATA; ULTIMA ATUALIZAÇÃO: 2016-04-14

Atendendo à realidade atual a sociedade portuguesa, em relação ao assunto em questão, pode-se resumir da seguinte forma: Portugal tem uma população envelhecida, com um número de idosos substancialmente elevado, de uma forma geral, com reformas baixas, no entanto, é de salientar de forma positiva, que ainda assim, existe um número considerado de reformas muito acima do valor do SMN.

No que respeita a Estruturas Residenciais para Idosos (ERPI), existem dois tipos de segmentos, um segmento de residenciais para idosos **sem fins lucrativos**, incluído na rede de apoio social, outro segmento, de residenciais **com fins lucrativos**, não considerado na mesma rede, mas ambos os segmentos estão obrigados a cumprir a legislação de regulação da atividade emanada pelo ISS.

Por não haver publicações disponíveis, com informação exata, quanto ao número de instituições de apoio a idosos, faz-se referência a artigos de jornal, ressaltando-se o facto de os dados descritos poderem ser sensacionalistas e não terem o rigor científico necessário.

O artigo de Leonor Paiva Watson publicado na página 8, do Jornal de Notícias, datado de 2015.09.07, com o título **“Encerrados 52 lares nos primeiros sete meses”**, descreve:

[a] maioria dos lares para idosos são da rede social (70,6%) [...] os lares lucrativos representam apenas 29,4% [...] Num lar da rede social um idoso custa em média mil euros. O Estado comparticipa com 362,49 euros por cabeça. Se o idoso tiver uma pensão de 350 euros, mais um complemento de dependência de 100 euros, a sua comparticipação pode chegar aos 85% ou seja, dos 450 que recebe pode ter que entregar ao lar 405 euros. O restante até chegar aos mil, pagará a família.

O termo «lar» referido no artigo sofreu alteração, por parte do ISS quanto à sua denominação. Hoje são denominados, como já supracitado anteriormente, por ERPI de forma a distanciarem-se do conceito e da conotação negativa que os lares acarretam em si.

Segundo o estipulado pelo ISS, as ERPI são estruturas residenciais que visam dar resposta social e são destinadas a alojamento coletivo para idosos e que podem ser de utilização permanente ou temporária.

Atualmente as tipologias oferecidas nestas estruturas são:

- a)Tipologias habitacionais, designadamente apartamentos e ou moradias;
- b)Quartos;
- c)Tipologias habitacionais em conjunto com o alojamento em quartos.

O artigo anteriormente referido, também descreve que as estruturas residenciais existentes na rede social, referente a 2015 eram 1634, comparativamente com as de fins lucrativos, que eram 681, num total de 2315 instituições, para um total de 89.666 utentes, dos quais, 70.476 encontram-se nas estruturas da rede social e cerca 19.190, nas de fins lucrativos.

Em Março de 2016 foi efetuado um estudo, pela empresa **Informa D&B**, a 40 das principais empresas, mencionadas no Quadro 1, sobre o tema «Residências para a Terceira Idade».

Quadro 1.3 - Residências para a Terceira Idade

Empresas Analisadas			
5 Sensi	Casa dos Leões	Lorsenior	Rollar
A Casa Azul	Casas da Cidade	Naturidade Penela	Santa Barbara
AGMR	Corpuscare	Naturidade Rio maior	Solar Billadonnes
Almirante	Costa de Prata	Pro-FN	Solar das Chãs
Amera	Dias & Lobato	Quinta da Relva	Solar de Caneças
Bella Vida Viana	Doce Viver	Quinta de São Sebastião	Solarim
Camélia	Flavicórdia	Quintinha da Conceição	SPSI
Cantinho da Ternura	Idosos em Família	Residência Segura	TMG
Casa da Amoreira	Lar S. Mateus	Residência Sénior de Belverde	Trofassenior
Casa da Cerca	Lar Vale de Lobos	Residências Montepio	Villa Máryah

FONTE: INFORMA D&B – LISBOA

Refere o mesmo estudo que devido a alterações estruturais dos grupos etários e por sua vez da sociedade, evidencia-se uma procura crescente em Portugal, de instituições e de serviços de apoio à terceira idade, tendo em conta a falta de capacidade e disponibilidade das famílias a par com o progressivo aumento do envelhecimento da população.

Neste mesmo estudo a residências lucrativas, foi apurado o valor de **165 milhões de euros** de volume de negócios a que correspondeu um aumento de **3,1%** relativamente a 2014, ano no qual também já tinha verificado uma variação positiva de 3%, relativamente ao ano transato.

O estudo conclui que é uma realidade, o aumento significativo da oferta deste tipo de instituições assim como a capacidade das mesmas, demonstrando em números, que as instituições com fins lucrativos aumentaram de 537 em março de 2012 para 686 em março de 2016, assim como a capacidade destas que aumentaram de 13.809 para 19.347 utentes no mesmo período de tempo. Lisboa é efetivamente o distrito com maior oferta de instituições lucrativas, com cerca de 211 residências e cerca de 6.000 lugares, tendo-se de seguida os distritos do Porto, Setúbal e Leiria.

Assim, apesar de virem ao longo dos anos a aumentar o número de ERPI da rede social, estas continuam a ser em número insuficiente para responder às necessidades da população idosa.

Na maioria das instituições de geriatria não existe uma rede de tecnologias de informação e comunicação de forma que se consiga dados estatísticos que quantifiquem e avaliem o número de idosos que necessitam e procuram os serviços das ERPI.

2. Enquadramento e diagnóstico estratégico

2.1. A empresa

O primeiro passo para a constituição de uma sociedade comercial é a definição da sua denominação social, será o nome comercial com o qual irá praticar atos para efeitos comerciais «atos de comércio», que posteriormente ficará associado a um número de identificação fiscal para pessoas coletivas.

Sant'Ana Residência Sénior, Lda. (SARS), será a denominação social, o nome comercial pretendido preferencialmente.

Foi possível verificar na pesquisa efetuada, junto do Registo Nacional de Pessoas Coletivas, que a empresa à partida verá aprovada a sua designação social. O Código de Atividade Económica (CAE), que corresponde à atividade principal a ser exercida, será o 87301 - «Atividades de Apoio Social para pessoas idosas com Alojamento» e o que corresponde à atividade secundária é o 88101 - «Atividades de Apoio Social para pessoas idosas sem Alojamento», como atividade secundária, definidos na Classificação Portuguesa das Atividades Económicas.

- **Valências e características da residência**

A Empresa Sant'Ana Residência Sénior, irá prestar serviços, inseridos na «Atividade de Apoio Social», a pessoas do grupo etário com 60 ou mais anos.

Os serviços a prestar são:

- Alojamento;
- Nutrição e Alimentação;
- Segurança;
- Higiene pessoal, conforto e tratamento da imagem;
- Cuidados de enfermagem;
- Assistência médica:
- Fisioterapia e Terapia Ocupacional;
- Apoio Psicossocial,

- Animação, atividades culturais e ocupacionais;
- Atividades físicas enquadradas à idade e ao estado físico de cada utente,
- Transporte, para as deslocações a consultas e ou exames médicos, desde que agendadas atempadamente.

A empresa pretende fazer uma parceria com a Universidade da Terceira Idade de Torres Vedras⁴, no sentido de promover a inscrição a utentes que se mostrem interessados na aprendizagem, dos mais diversos temas existentes, dentro das áreas das Artes, Ciências Naturais, Ciências Sociais, Expressão Corporal, Línguas e Literaturas e TIC.

O intuito é que o utente se sinta útil, independente, autónomo e ativo, contribuindo desta forma para a manutenção cognitiva.

É de todo importante que se possibilite um ambiente, afável, caloroso, proporcionando que cada utente encontre na instituição, sem se cingir unicamente ao seu quarto, um espaço, interior ou exterior, que possa considerar como o seu espaço, onde possa ter os seus momentos de paz e recolhimento pessoal.

- **Objetivos**

A empresa tem no seu horizonte objetivos que pretende atingir, são eles de natureza:

- **Qualitativos** – Adoção de boas práticas através de um Sistema de Gestão de Qualidade, a **ISO 9001:2015**. A empresa pretende obter a Certificação de Sistema de Gestão de Qualidade.
- **Quantitativos** – Crescer na taxa de ocupação de forma a atingir os 100% até 2020, ano que se estipulou ser o ano cruzeiro, está implícito o crescimento das vendas e por sua vez, um aumento do volume de negócios anual.

- **Filosofia do negócio**

A filosofia do negócio resume-se a três letras, e a uma palavra só;

«**DAR**»

Direcionado ao cliente;

Ação humanizada, na assistência e no bem-estar, em todas as atividades desenvolvidas;

Resultados sustentáveis.

⁴ www.autitv.pt

Direcionado ao cliente. É o cliente o foco principal e central do negócio. Dar conforto, bem-estar físico e emocional, proporcionar um ambiente estável.

Ação humanizada, na assistência, no bem-estar e em todas as atividades. O fomentar o princípio da humanização entre intervenientes, cliente e profissional, de forma que a comunicação seja uma constante entre estes. O falar e saber ouvir, a existência de diálogo. O profissional deverá estar atento, perceber e dar a atenção devida, a sentimentos transmitidos pelo cliente, quer estes sejam de alegria, prazer, de depressão, de dor, de carência. As atividades existentes, deverão estar adequadas ao cliente, de forma a prevenir e a atrasar doenças degenerativas, adaptando-as às diferentes idades e estados de saúde, fomentando o envelhecimento ativo.

Resultados sustentáveis., obtido pelo valor pago pelos serviços prestados, reconhecidos pelo cliente como justo valor, aliado à otimização dos recursos e a uma boa gestão.

- **Filosofia do nome**

Quanto ao **nome** de «Anna» é oriundo do latim, e este do hebraico «Hannah-Graça».

Na conjugação de Santa com Ana, «**Sant'Ana**», estiveram subjacentes dois critérios. O primeiro, o facto de Portugal ser um país de tradição Católica, o segundo facto, a analogia do nome com a atividade desenvolvida, aliado à personificação em cada um dos utentes, no sentido que Sant'Ana, esposa de S. Joaquim, mãe de Virgem Maria, **avó** de Jesus, é a **padroeira dos idosos**, o seu dia é comemorado pela Igreja Católica a 26 Julho, dia dos Avós.



Imagem 2.1 - Sant'Ana Padroeira dos Idosos

FONTE: GOOGLE (IMAGENS)

- **Filosofia do logotipo**

Quanto ao **logótipo** escolhido, sobressai um girassol, foi pensado e desenhado, tendo na sua génese cores da Natureza aliadas à simbologia.

O girassol é conhecido como a flor do Sol (*Helianthus annuus*), e para a corrente de pensamento *Feng Shui* «o girassol é a integridade e força que temos dentro de nós e que queremos transmitir aos outros». O girassol está simbolicamente relacionado com a «espiritualidade, longevidade, dignidade, respeito, lealdade, glória» e a sua cor exhibe «felicidade, alegria, amizade é conotada com a sorte, com a fama e com o sucesso».



Imagem 2.2 - Logótipo Sant'Ana Residência Sénior

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A SARS, pretende ser uma sociedade comercial, classificada pela SS, como uma ERPI, focalizada numa faixa etária a partir dos 60 anos, incluída na denominada «geração sénior». Atendendo à idade poderão os utentes com 60 anos de idade, estar em situação de pré-reforma antecipada, ou em plena reforma a partir dos 66 anos idade e 2 meses para 2016, segundo o artigo 1º da Portaria nº 277/2014, de 26 de dezembro.

A empresa irá centralizar-se em atividades no âmbito do apoio social, onde existirão valências que privilegiam atividades físicas e sociais, que ajudam a superar doenças típicas da própria idade, assim como a interação a partilha e o convívio com diferentes pessoas, o que levará o utente a sentir-se bem consigo próprio e com a vida, promovendo-se assim, o envelhecimento ativo, sob o lema, «O corpo envelhece sem o seu consentimento, a alma só envelhece se você permitir»⁵.

⁵ De Autor desconhecido

Pretende implementar as suas instalações, numa zona de paisagem rural, sobretudo vinícola, da Região Oeste de Portugal, no Concelho de Torres Vedras, Freguesia do Maxial e Monte Redondo, no lugar de Aldeia Grande.

Onde outrora os Moinhos de Vento eram um «marco distintivo» e característico da zona Oeste. Colocados nos pontos mais altos dos montes, montanhas e serras, onde a «seus pés» proliferava toda uma paisagem verdejante própria da serra, ou vastas paisagens vinícolas.

Aldeia Grande dista cerca de 10 Kms da sede do concelho e 55 kms da cidade de Lisboa. A Região Oeste tem uma vasta orla costeira, onde existem excelentes praias, nomeadamente no concelho de Torres Vedras, com uma costa de 20 Kms, onde imperam praias com extensões de areais, com mais de 2 Kms.

Segundo dados do INE, referentes a 2011, a população residente na União de Freguesias do Maxial e Monte Redondo era de 3.546 habitantes, dos quais 65,6% correspondiam ao grupo etário de 65 ou mais anos, 60,2% ao grupo etário dos 15 aos 64 anos e 14,2% enquadravam-se no grupo etário dos 0 aos 14 anos.

O facto de ser uma zona rural mas de proximidade à cidade de Lisboa, onde na grande área urbana os preços das ERPI são mais elevados, leva a que esta zona atraia muitos clientes.

2.1.1. Forma jurídica de governação

A SARS, será uma Pessoa Coletiva de direito privado, adota a forma jurídica de uma sociedade por quotas.

Pressupõe-se que venha a ter na composição da sociedade, cinco sócios, correspondendo a cada sócio uma entrada em dinheiro, que será a sua quota, como está definido no nº 1 do Artigo 219º CSC. Vindo assim o Capital Social a ser composto por cinco quotas de igual valor entre si, 350 mil euros cada, perfazendo um total de 1.750 M€, ficando cada sócio com uma representação de 20% na sociedade.

É do interesse para o sucesso comercial da empresa, que parte dos seus sócios (promotores), tenham conhecimentos, experiências e competências na área de atividade a desenvolver, quer ao nível da gestão, quer ao nível social e do bem-estar dos seus clientes (utentes).

2.1.2. Modelo de organização

O organograma da empresa Sant'Ana Residência Sênior, deve clarificar a relação hierárquica entre serviços de forma a facilitar a interação entre serviços internos da ERPI e a compreensão dos colaboradores como se pode ver na Imagem 2.3.

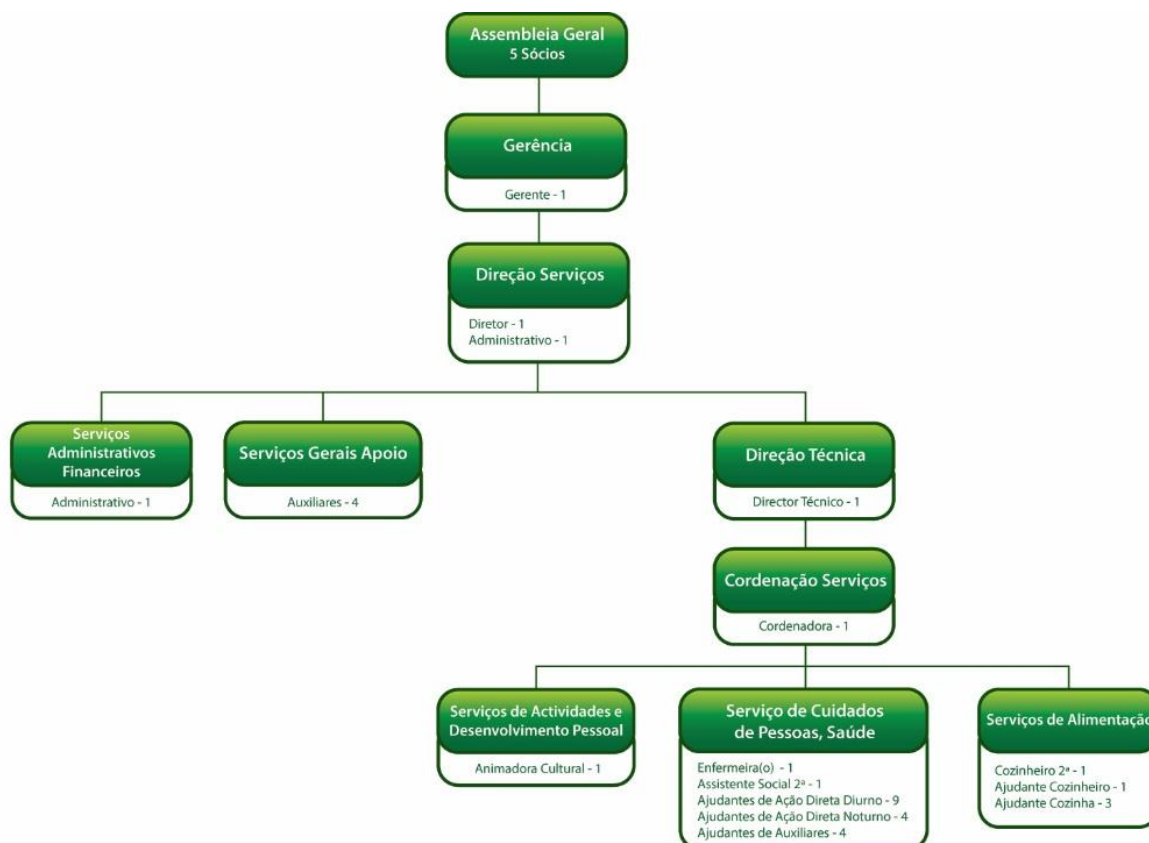


Imagem 2.3 - Organograma da Sant'Ana Residência Sênior

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

2.1.3. Recursos (humanos, físicos, financeiros)

Para assegurar a sobrevivência da empresa e o seu sucesso, é necessário e indispensável a conjugação de recursos financeiros, materiais, técnicos e humanos.

- **Recursos humanos**

A SARS terá uma forte preocupação na qualificação, formação, manutenção das condições de trabalho e nas relações entre o colaborador e o cliente, colaboradores entre si e colaboradores com os seus superiores. Alude-se assim, ao denominado «capital humano», na sua essência dotado de um conjunto de competências, capacidades e conhecimentos, essenciais no desenvolvimento diário das atividades laborais, nas relações intergeracionais

entre colaborador e cliente, à boa imagem da instituição no mercado e ao promissor crescimento da mesma.

Haverá lugar a reuniões diárias e semanais. As diárias efetuam-se nas mudanças de turno. As semanais serão efetuadas por grupo de trabalho, para balanço da atividade laboral, partilha de dificuldades obtidas, resolução de problemas e comemoração dos êxitos obtidos, assim como o planeamento e objetivos futuros, ponderando o grupo de trabalho, sobre quais as melhores estratégias de resolução a adotar.

A estimativa do pessoal a recrutar, tendo em conta a atividade a desenvolver, caracterizada como atividade de apoio social com alojamento, resultou da conjugação, quer da aplicação das «normas reguladoras das condições de instalação e funcionamento dos lares para idosos», instituídas na Portaria nº 67/2012 de 21 Março, Artigo 12º - Pessoal, quer ainda do Boletim de trabalho e Emprego nº31 de 22 de Agosto de 2015, onde estão definidas as condições de trabalho dos trabalhadores, categorias, escalão em que se encontram na carreira profissional, assim como as tabelas salariais, para o setor social mais propriamente das IPSS. Foi utilizado como base de elaboração do quadro de pessoal, pelo facto de o pessoal a contratar se identificar e enquadrar no BTE.

Toda a contratação de trabalhadores será regulamentada pela atual Lei nº7/2009, de 12 de Fevereiro e respetivas atualizações sucessivas desde então.

A Empresa irá ter, 35 colaboradores pertencentes ao seu quadro de pessoal e mais 9 colaboradores como prestadores de serviços, como se pode observar nos Quadros 2.1 e 2.2 respetivamente.

Quadro 2.1 - Colaboradores Dependentes/Categoria Profissional

	Categoria Profissional	Situação	QT
G	Gerência	MOE	1
Ds	Direção de Serviços - Diretor de Serviços	TCO	1
	Técnico Administrativo - Direção	TCO	1
Ds_saf)	Serviços Administrativos e Financeiros		
	Técnico Administrativo/Tesoureiro	TCO	1
Ds_srh)	Serviços Recursos Humanos		
Ds_sga)	Serviços Gerais de Apoio		
	Serviços Higiene Limpeza	TCO	2
	Roupa/Lavandaria/Costureira	TCO	2
Dt	Direção Técnica - Diretora Técnica	TCO	1
Dt_cs)	Coordenadora Serviços	TCO	1
Dt_scps)	Serviços de Cuidados Pessoas Saúde		
	Enfermeira(o)	TCO	1
	Assistente Social 2ª	TCO	1
	Ajudantes de Ação Direta Diurno	TCO	9
	Ajudantes de Ação Direta Noturno	TCO	4
	Ajudantes de Auxiliares	TCO	4
Dt_sadp)	Serviços de Atividades desenvolvimento Pessoal		
	Animadora Cultural	TCO	1
Dt_sal)	Serviços de Alimentação		
	Cozinheiro 2ª	TCO	1
	Ajudante de Cozinheiro	TCO	1
	Ajudante de cozinha	TCO	3
Total de Colaboradores - Dependentes.....			35

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Quadro 2.2 - Prestadores de Serviços

	Colaboradores Independentes	Qt.	h/mês
P.S. (0)	- Cabeleireira/Barbeiro - Fatura diretamente aos utentes		
P.S. (1)	-Médica (Clinica Geral)	1	36
P.S. (2)	-Psicóloga	1	16
P.S. (2)	-Fisioterapeuta e Terapeuta Ocupacional	2	24
P.S. (4)	-Enfermeira(o)	1	80
P.S. (0)	-Animadora Cultural	1	16
P.S. (3)	-Professor de Ginástica Sénior	1	12
P.S. (5)	- Motorista	1	16
P.S. (6)	-Serviços Contabilidade / CC-Contabilista Certificado	1	
	Total de Colaboradores - Independentes.....	9	

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

A seleção e o recrutamento dos colaboradores, será na fase de arranque da atividade, efetuado por uma empresa, em regime de *outsourcing*, especialista em recrutamento de Recurso Humanos.

É condição necessária no processo de seleção, quer para técnicos, quer para auxiliares, que possuam formação em geriatria.

Para os quadros técnicos será condição *sine qua non*, 3 anos de experiência profissional e para os auxiliares, que possuam estágio profissional comprovado.

A empresa irá assegurar as 35 horas de formação anual, obrigatória aos seus colaboradores, conforme o estipulado nos Artigos 130º a 134º do Código do Trabalho, acrescendo àquelas as que achar necessário para melhorar o desempenho do colaborador

Os recursos humanos são cada vez mais uma área de grande importância dentro das empresas, são como aludem Sotomayor et al. (2014:118), essenciais na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e na continuação de uma estratégia *de marketing* adotada pela empresa.

- **Recursos físicos**

A SARS, terá como montante em património em ativos fixos, o valor de 3.654 M€, distribuídos da seguinte forma:

- Um terreno com aproximadamente 8.000m² no montante de 147.771 euros;
- Um edifício com 3.761m² de área bruta, composto por 2 pisos no montante aproximado de 2.892M€.
- Mobiliário diverso, equipamentos básicos, administrativos e equipamentos de transporte, no montante de 745.011euros.

- **Recursos financeiro**

Os recursos financeiros disponibilizados pelos sócios, de 1.750 M€, entradas em dinheiro em 2016, consideradas Capital Próprio, tiveram como objetivo primordial a sua aplicação na construção do edifício.

Para fazer face à conclusão das obras e à compra do equipamento básico, assim como de todo o apetrechamento necessário ao arranque e laboração da atividade de exploração, foi necessário recorrer-se a dois financiamentos com o prazo máximo de 15 anos.

O 1º financiamento, em outubro 2016 no montante de 1.075 M€.

O 2º financiamento, em Julho de 2017 de igual montante.

2.2. Análise ao meio envolvente

As empresas têm que interagir com dois tipos de meio envolvente, onde estão por força da sua localização, contextualizadas. Um meio envolvente geral, que se pode denominar por macro ambiente, ou mesmo por ambiente externo, onde existem fatores externos às empresas no sentido lato, que dizem respeito ao sistema político, económico-social, cultural, tecnológico, entre outros mercados do país em que as empresas estão localizadas e outro meio envolvente, este um ambiente mais específico, mais próximo, que se pode denominar por micro ambiente que é o local e ou os locais específicos, onde as empresas operam, e desenvolvem as suas atividades. É o mercado de proximidade à empresa com os seus respetivos agentes económicos como sejam, Clientes, Fornecedores, Concorrentes e Comunidade local.

Ao ser analisado os fatores externos próprios do meio envolvente, as empresas terão como objetivo a identificação de fatores exógenos e a determinação de «influências positivas ou negativas sobre as atividades da empresa» Lisboa [et al.] (2011:193), devendo definir estratégias para mitigar, as que são negativas e aproveitar aquelas que sendo positivas, podem vir a ser oportunidades potenciais de desenvolvimento do negócio.

2.2.1. Análise ao meio envolvente contextual

Ao analisar-se o meio envolvente contextual, está-se no âmbito da análise estratégica, nas vertentes envolvente externa e envolvente interna.

Soares, Moreira, Pinho, Couto (2015:48), referem que,

[a] compreensão do ambiente externo permite detetar as oportunidades e ameaças inerentes a tal ambiente (ou envolvente); o ambiente interno permite ter presentes os recursos disponíveis da empresa, aferindo as potenciais forças ou fraquezas que lhes estão associadas.

É da relação entre oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que, [...] se delineiam objetivos estratégicos e ou soluções para problemas

A primeira vertente pretende espelhar fatores do ambiente geral, como sejam fatores económicos, sociais, políticos e legais, entre outros, mais relevantes da realidade Portuguesa. A segunda vertente, esta mais específica, inerente à empresa e principalmente à sua componente operacional.

2.2.1.1. Macro ambiente (ambiente externo)

- **Fatores Económicos e financeiros**

Tendo em conta a informação contida no Boletim Económico do BP, referente ao primeiro semestre de 2016, Portugal vem mantendo desde 2013, de forma tímida, algum ritmo de recuperação e crescimento económico, sendo este, comparativamente com outros ciclos económicos anteriores, mais baixo e condicionado principalmente, pelo elevado nível de endividamento público e privado.

Tendo como referência dados publicados pelo INE e pelo BP, o PIB sofreu variações acentuadas no sentido descendente.

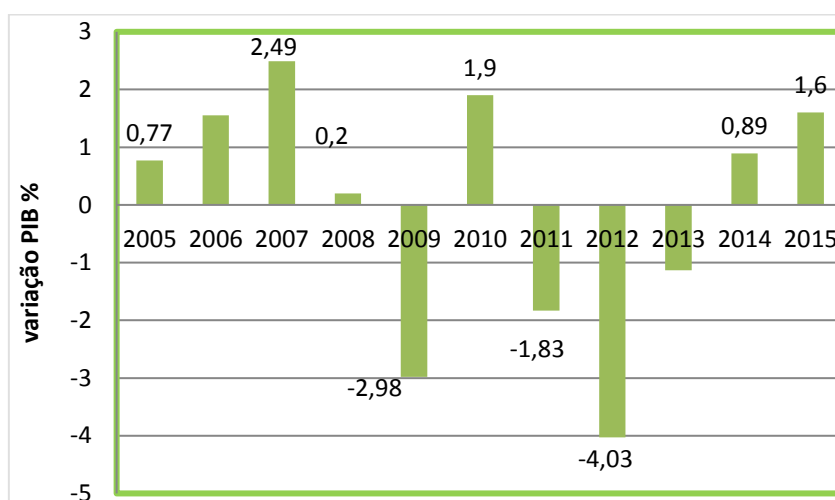
Refere o Boletim Económico da BP que, a dívida Pública permanece elevada, em 2014 representava 130,6% do PIB e as exportações mantêm um crescimento dinâmico. Registou-se uma queda no investimento no segundo semestre de 2015 e primeiro semestre de 2016 facto que não é positivo para o crescimento da economia portuguesa. São necessárias medidas e reformas estruturais que favoreçam o investimento e a inovação. O esforço orçamental que vinha sendo efetuado nos anos transatos deverá continuar de forma a garantir a diminuição do endividamento público.

O INE apresenta, segundo dados de 2011, um valor do PIB de 176.166,6 milhões de euros e um valor provisório para 2015 de 179.809,0 milhões de euros.

Lisboa representa um peso no PIB de 36%, enquanto a região Norte 30% e o Centro do País a 19%, o total destas três regiões é de 85%. Os restante 15% estão distribuídos pelo Alentejo, Algarve e regiões insulares, Açores e Madeira.

Ao observar-se o Gráfico 1, verifica-se que o PIB sofreu variações, quer positivas quer negativas na década representada, entre 2005 e 2015. Observando-se assim, variações negativas do PIB, mais acentuadas, em 2009 de -2,98pp e nos anos 2011, 2012 e 2013, -1,83pp, -4,03pp, -1,13pp respetivamente. Os anos de 2014 e 2015, já são representativos de uma recuperação do PIB, mas não deixando esta, de ser fraca e tímida.

Gráfico 1 - Variação do PIB % de 2005 a 2015

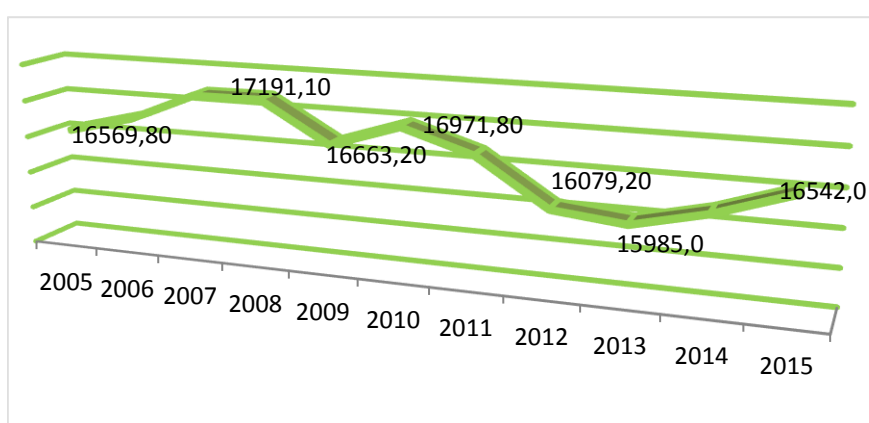


FONTES: INE, BP, PORDATA

No que respeita ao crescimento económico, o boletim económico de Junho de 2015 refere que o BCE estimou um crescimento económico de 1,7 % para 2015 e de 1,9% em 2016 e de 2% em 2017. Já o FMI manteve as suas previsões para o crescimento da economia portuguesa de 1,6% em 2015 e 1,5% em 2016.

No que concerne ao PIB *per capita*, que se traduz pelo quociente entre, $\frac{\text{PIB no ano civil}}{\text{População méd. anual residente}}$, em euro, podemos constatar, no Gráfico 2, que em 2012 atingiu o valor mais baixo de 15.985 M€.

Gráfico 2 - PIB *per capita* Milhões, 2005-2015



FONTES: INE, BP, PORDATA

O BP no que diz respeito à taxa de inflação estimou uma taxa de 0,5% em 2015 e de 0,7% em 2016 e de 1,4% em 2017 e de 1,5% em 2018.

O Governo Português por sua vez, antecipou uma taxa de inflação negativa em 2015, de -0,2% e positiva de 1,3% e 1,4% respetivamente para os anos seguintes.

Prevendo-se uma melhoria crescente no mercado de trabalho, o Banco de Portugal prevê «um crescimento moderado dos salários reais por trabalhador no setor privado [...]. Os custos unitários por trabalhador, quer no setor privado, quer no total da economia, deverão aumentar de forma contida»

No que diz respeito às taxas de juro, o Banco Central Europeu aponta para a manutenção das taxas Euribor negativas ou com valores baixos ao longo do horizonte temporal projetado, como se pode observar no Quadro 2.3, estando na base destes valores as expectativas implícitas nos contratos de futuros.

A taxa juro implícita da dívida pública portuguesa, baseia-se numa estimativa associada às novas emissões, como é referido pelo BP no boletim económico de junho de 2016.

Quadro 2.3 - Taxas de juro %

Condições monetárias e financeiras	BE junho 2016				Projeções março 2016				
		2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Taxa de juro de curto prazo (Euribor 3 meses)	%	0,00	-0,30	-0,30	-0,30	0,00	-0,30	-0,30	-0,20
Taxa de juro de curto prazo (Euribor 12 meses)	%	0,32	0,06	-0,08	-	0,32	0,06	-0,08	-
Taxa de juro implícita da dívida pública	%	3,60	3,50	3,50	3,40	3,70	3,70	3,60	3,60

FONTES: BP, PORDATA

A taxa de juro Euribor é a taxa média utilizada pelos bancos nos empréstimos como padrão para fixarem as suas próprias taxas de juro, o que quer dizer, que uma descida ou subida da mesma vai ter repercussões ao nível das taxas a aplicar nos diversos produtos bancários, como por exemplo hipotecas, empréstimos, contas poupança entre outros.

No relatório da OCDE⁶ sobre Portugal, é referido e reconhecido que Portugal está gradualmente a recuperar da crise e a resolver alguns dos seus desequilíbrios fundamentais. Houve melhoria nas exportações, que em 2015 já pesavam mais de 40% do PIB, comparando com 2005 que representavam somente 27%, a poupança interna aumentou, a balança de transações correntes está positiva.

⁶ OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

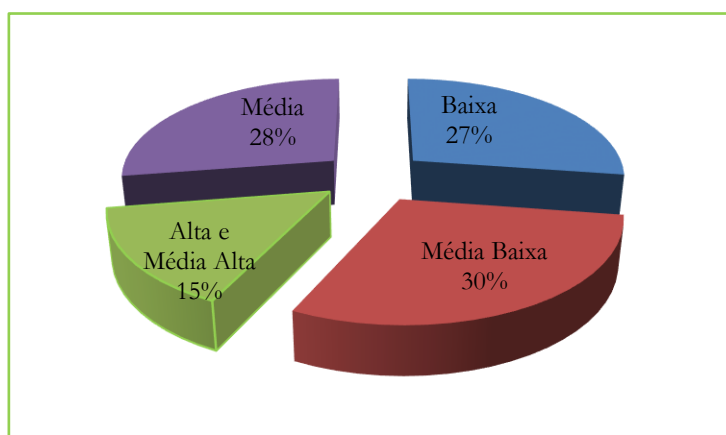
Mas situações continuam por resolver, como é aludido pela OCDE, são imperativas alterações para que possa haver crescimento da economia portuguesa como sejam o aumento do nível de investimento, a melhoria nas qualificações da «força de trabalho», a diminuição do fosso existente e as desigualdades entre a população, melhorar o sistema financeiro, de forma a promover a capacidade de financiamento de investimentos, diminuir a dívida pública. Necessário dar especial atenção à subida do salário mínimo para 600 euros, a partir de 2018, se não houver uma subida da produtividade, pode vir a ameaçar e a reverter os ganhos até então obtidos com as reformas do passado, entre outras recomendações e sugestões da OCDE.

- **Fatores Sociais e demográficos**

Verifica-se desde 2001 até aos dias de hoje um decréscimo acentuado da população jovem por grupos etários, sendo esta situação mais notória nos escalões etários superiores (jovens entre os 20-24 anos e os 25-29 anos). É de lembrar e de ter em conta, a crise económica com início em 2008, fez com que muitos jovens portugueses e até estrangeiros que viviam em Portugal, saíssem do país em busca de trabalho e de uma vida económica mais estável. Segundo o Observatório da Emigração (OEm) os números relativos à emigração aumentaram exponencialmente, vindo a partir de 2015 a verificar-se uma estabilização.

Relativamente às classes sociais com predominância no país, são a classe média baixa com 29,8% e a classe baixa com 27,3%, como se pode observar no Gráfico 3, as classes média e a classe alta e média alta, representam 27,5% e 15,4% respetivamente com uma maior concentração nas cidades de Lisboa e Porto. Pode-se dizer que o associativismo está bastante presente na cultura portuguesa, assim como a possibilidade de intervenção dos cidadãos em diversas esferas da vida social.

Gráfico.3 - Classes Sociais no Continente



FONTE: MARKTEST⁷

O padrão de vida em Portugal continua, segundo dados da OCDE, inferior à média dos países que compõem esta organização, assim é referido que:

- O rendimento médio por família, por ano, líquido de impostos, é em Portugal de 17.398 euros comparado com 25.391 euros nos países da OCDE;
- Em termos de emprego, quase 63% dos portugueses entre os 15-64 anos têm trabalho remunerado, comparativamente com os 65% da média da OCDE;
- Em Portugal cerca de 10% dos trabalhadores trabalham longas horas, inferior à média dos restantes países da OCDE que é de 13%;

Em relação à saúde, Portugal tem uma esperança média de vida de 81 anos para as mulheres, 77 anos para os homens.

A qualidade do ar que se respira em Portugal é relativamente melhor que o da média dos países da OCDE, sendo o PM2,5, partículas de poluentes atmosféricos que penetram nas vias respiratórias por inalação e danificam os pulmões, que contribui para o aumento da mortalidade, é de 9,9 microgramas por metro cúbico, comparado com a média de 14,05 microgramas da OCDE.

Portugal é considerado eficiente na sua gestão da qualidade da água, 89% das pessoas estão satisfeitas com a qualidade da água, comparando com os 81% em média dos países da OCDE.

⁷ www.marktest.pt

Estes fatores, entre outros, levam a que Portugal seja atrativo para a faixa etária idosa estrangeira, procurando assim o país para gozar a reforma.

- **Fatores culturais educacionais**

No séc. XX, entre 1964-1974, com guerra colonial em África, deu-se o êxodo de portugueses, principalmente indivíduos do sexo masculino, em grande número, para países da Europa, de forma a fugirem à possibilidade de serem convocados para a guerra. Este êxodo foi mais notório nas zonas do interior do país, as mais fronteiriças, ficando estas regiões despovoadas de população ativa, ficaram essencialmente, os idosos e os mais jovens.

No séc. XXI, realçamos a existência de novos emigrantes, uma geração de jovens que se viram forçados a emigrar, entre sensivelmente 2011-2013, devido à crise económica e à escassez de empregos qualificados nos países de destino.

A família é sem dúvida o veículo de transmissão da cultura e da tradição, dos mitos e dos ritos do presente e do passado. Mas os tempos são de mudança, mudando também o conceito de família. É notório no dia-a-dia, a ausência de valores e a rutura com as tradições.

Sofre-se de globalização cultural, a cultura é dinâmica e está em mutação, introdução de novas ideias e tecnologias, conceitos e formas de vivência são uma realidade.

São os idosos quem mais sofrem com estas alterações, impostas pela globalização, sentindo-se desenquadrados, inadaptados e muitos vivenciam na primeira pessoa, o sentimento de abandono.

Ao nível da educação e formação, segundo a OCDE, Portugal continua abaixo da média dos países, assim:

- Em Portugal, 43% de adultos, entre os 25-64 anos têm concluído o ciclo de formação correspondente ao secundário, representando o mais baixo nível entre os países da OCDE, onde a média ronda os 76%;

- É de todo necessário resolver o problema das baixas qualificações e competências de quem um dia decidiu abandonar o sistema de ensino, alargando a educação de adultos, quer dos desempregados quer dos trabalhadores. A OCDE refere que é difícil a integração daqueles que mais precisam de qualificação, neste tipo de formação de adultos, que é comprovada pela baixa taxa de adesão.

- Ao nível da formação no local de trabalho, os trabalhadores portugueses são os que recebem menos, comparativamente com o que se verifica nos restantes países.

- **Fatores Político, legal e fiscal**

O sistema político português é uma democracia semipresidencial, baseando-se no princípio da soberania popular.

Ao longo de 42 anos Portugal tem tido vários governos constitucionais, estando atualmente a governar Portugal, desde novembro de 2015, o XXI Governo Constitucional, que tem por base um acordo de incidência parlamentar.

O Programa do Governo no seu Capítulo IV Prioridade às Pessoas, não refere em momento algum qualquer medida de estímulo e de apoio a atividades sociais a idosos. Reteve-se as seguintes expressões:

[d]ar prioridade às pessoas é valorizar os portugueses que vivem no seu país, mas também os portugueses que estão deslocados pelo mundo, bem como aqueles que, não sendo cidadãos nacionais, escolheram Portugal para viver. [...].

Valorizar as pessoas é promover a qualidade de vida, tendo em conta a necessidade de preparar a nossa sociedade para o inevitável envelhecimento populacional, se incentiva a prática desportiva e se defendem os direitos das pessoas perante o mercado.

Todas as políticas e legislação atualmente existente nesta área mantêm-se.

Na legislação específica à atividade temos:

- Portaria nº 348/2008 de 02 de Maio (fixa os valores a pagar devidos ao processo de licenciamento, e quais os documentos para tais atos)
- Portaria nº 67/2012 de 21 de março (condições de instalação e funcionamento das ERPI)
- Portaria nº38/2013 de 30 de Janeiro (condições de instalação e funcionamento do serviço de apoio domiciliário SAD)
- Portaria nº96/2013 de 04 de março (condições de instalação e funcionamento de Centro de Noite)
- Decreto-Lei nº 33/2014 de 04 março (2ª Alteração ao Decreto-Lei nº 64/2007 de 14 de março)
- Decreto-Lei nº 99/2011 de 20 de Setembro (1ª Alteração ao Decreto-Lei nº 64/2007 de 14 março)

- Decreto-Lei nº 64/2007 de 14 março (regime de licenciamento e de fiscalização da prestação de serviços e dos estabelecimentos de apoio social)
- Portaria nº 168/2013 de 30 Abril(Condições para reconversão de unidades continuadas em residências para idosos)
- Guião Técnico de Centro de Dia
- I.V.A / lares de Idosos, Nº 7 do artigo 9º – Informação Vinculativa da AT – 20 janeiro 2011

2.2.1.1.2 Quadro síntese de Ameaças e Oportunidades (contexto macro)

As oportunidades do mercado, levam a SARS a compreender a hipótese de se poder vir a desenvolver um novo produto ou serviço, quanto às ameaças, identificam-se as possíveis dificuldades no desempenho da atividade da empresa.

Quadro 2.4 – Análise SWOT(O/T)

Análise SWOT	
Oportunidades (<i>Oportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none">- Aumento gradual do envelhecimento populacional;- Oferta insuficiente de ERPI com alojamento que respondam às necessidades existentes na região;- Maior número de famílias e idosos a optarem por este tipo de serviços;- Localização no Distrito de Lisboa na zona Oeste litoral;- O clima de Portugal;- Idosos estrangeiros a optarem por Portugal;- Possibilidade de parcerias com instituições de proximidade local - AUTITV⁸- Manutenção da taxa de juro baixa, por parte do BCE;- Necessidade do país aumentar o investimento privado.	<ul style="list-style-type: none">- A conjuntura económica de crise que o país ainda atravessa.- Políticas governamentais relativamente ao aumento gradual da idade da reforma e ao congelamento das pensões de maior valor.- Existência no mercado nacional e no distrito de Lisboa, de concorrentes que desenvolvem o negócio sustentado em políticas de <i>franchising</i> captando clientes com capacidade financeira;

⁸ AUTITV – Associação para a Universidade da Terceira Idade de Torres Vedras

2.2.2.1. Micro ambiente (específico)

- **Comunidade e o mercado**

Torres Vedras é uma cidade que a nível Nacional, está bem posicionada economicamente. Segundo dados do INE referentes a 2010, Torres Vedras tem uma densidade empresarial de 24,5 empresas por km².

Existiam à data, 9.976 empresas das quais 27,7% assumiam a forma de sociedade.

O capital humano existente no Concelho e tendo em conta dados de 2011 obtidos da mesma fonte, era de 38.768 indivíduos, que representava uma taxa de atividade de 48,8%.

Das empresas existentes, 95,8% são microempresas, com menos de 10 trabalhadores sendo por este facto empresas representativas da generalidade do «tecido empresarial» português.

A média do volume de negócios por empresa é de 247,2 milhares de euros.

Dos três setores de atividade desenvolvidos nas 13 freguesias do Concelho, setor I – Agricultura, setor II- Industria e obras públicas, setor III – Comércio e serviços, destaca-se o setor III (terciário), este, com a maior representatividade da população residente ativa empregada, variando nas freguesias, entre os 52% e os 76%.

- **Clientes**

Os clientes alvo de SARS, contribuirão de forma relevante para o volume de negócios, serão clientes que se enquadram na classe média da população com idades a partir dos 60 anos, que por opção própria ou devido à situação de debilidade física, e ou, solidão, não possuem condições de poderem continuar a permanecer no meio ambiente que até então, consideravam como a sua zona de conforto, onde viveram durante muitos anos, tinham a sua autonomia e bem-estar, estavam integrados no espaço habitacional e no meio ambiente circundante, logo por todos estes motivos e outros se sentiam protegidos.

Devido ao facto da residência Sant'Ana ser de cariz privado, leva com que os seus utentes e ou os seus familiares diretos tenham disponibilidade monetária para poderem suportar mensalmente valores, como sejam, o da mensalidade, que ronda os 1.560 euros, no primeiro ano, acrescidos de outras despesas de medicação, produtos e tratamentos pessoais.

Não existe poder negocial por parte dos clientes quanto ao valor do serviço a pagar.

- **Fornecedores**

Sendo os objetivos globais da empresa alcançar um nível de excelência, é de todo importante que os fornecedores mais relevantes, estejam alinhados e em concordância com a estratégia organizacional da empresa. Assim sendo, a empresa procurará no mercado um leque de fornecedores que aliem o melhor custo à qualidade, não descorando o tempo de entrega.

É de todo essencial, para uma boa gestão de recursos indispensáveis à atividade, a existência de um portfólio com a identificação dos diversos fornecedores, onde critérios, como:

- Produto/material/serviço, fornecido ou prestado;
- A identificação, localização e contactos;
- Prazos de entrega;
- A qualidade do produto;
- O preço;
- Histórico de referências no mercado;
- A qualidade do serviço;
- Prazo de pagamento;
- Cumpre com prometido;
- Apoio técnico;
- Grau de dependência,

Estes critérios serão relevantes para uma escolha assertiva e um bom relacionamento com os fornecedores a longo prazo.

Tendo em conta que a SARS se localiza no Distrito de Lisboa, facilmente encontrará os melhores fornecedores de produtos, materiais e serviços, direcionados à atividade desenvolvida. Dever-se-á solicitar orçamento por encomenda, pelo menos três fornecedores, para que se decida principalmente segundo os critérios, preço e qualidade.

- **Concorrentes**

Através da prospeção de mercado, no âmbito da concorrência, verifica-se que existem na Região Oeste um número diversificado de Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas, localizadas no município de Torres Vedras, assim como nos municípios limítrofes, mais próximos de Torres Vedras, como Lourinhã, Sobral de Monte Agraço, Cadaval. As ERPI existentes, são estruturas da rede social sem fins lucrativos e estruturas privadas com fins

lucrativos, todas com licenças de funcionamento. Temos assim, 23 (vinte e três) ERPI (IPSS) e 14 (catorze) ERPI (privadas).

Pode-se considerar que a concorrência é diversificada, quanto ao tipo de ERPI, IPSS ou entidades privadas com fins lucrativos, quanto à taxa de ocupação, serviços prestados e quanto ao preço.

Existe mercado para todos os concorrentes existentes, o que é salutar, pois dinamiza a competitividade, a inovação e a modernização.

Segundo informação obtida, na cidade de Torres Vedras destaca-se o Lar de S. José. Esta Instituição é uma Fundação e uma IPSS, localizada numa zona privilegiada da cidade, tem uma capacidade superior a 100 utentes, alojados em quartos duplos ou triplos. O preço por utente varia entre os 700 euros e os 1.350 euros, consoante análise e avaliação da situação pessoal e social do utente, assim como a informação dos rendimentos, obtida através da declaração de IRS e respetiva nota de liquidação. Na Instituição existem alguns quartos reservados, a título privado, fora da rede social e o seu preço em quarto duplo é de 1.200 euros. Encontra-se com lotação esgotada e a lista de utentes inscritos, à espera de vaga, ronda os três anos.

A Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras, dispõe em Torres Vedras de ERPI com valências e ofertas diferentes, dentro do mesmo espaço, como se verifica na urbanização Casal da Cartuxa em Sarge-Torres Vedras.

Trata-se do complexo «*Domus Misericordiae*» onde existe uma IPSS, estrutura com apoio social de características idênticas às do Lar de S. José.

Encontra-se normalmente sem vagas e com uma lista de espera de quatro anos.

No mesmo complexo existe um empreendimento de «Residências Geriátricas» assistidas, com duas modalidades possíveis na forma de «aquisição» de um apartamento com 42,6m²:

- uma das modalidades é a aquisição vitalícia, através de uma joia de 52.000 euros, para aquisição do direito ao apartamento e uma mensalidade de 1.275 euros por utente. Após o falecimento do utente os familiares não terão qualquer direito a reembolso, revertendo a joia, entregue inicialmente, a favor da Santa Casa da Misericórdia;

- a outra modalidade é o aluguer do apartamento, pagando por mês, entre os 350 euros e os 500 euros de renda e ainda acrescentando o desembolso, também este mensal, de 1,275 euros por utente.

A quando da consulta a esta estrutura, em julho de 2016, somente tinham um apartamento disponível.

É de relevar que a ERPI tem piscina no seu interior, para servir os seus utentes, mas esta também está aberta a aulas de natação e hidromassagem para utentes externos.

Na povoação do Varatojo, virado para a cidade Torres Vedras, encontra-se uma Unidade Geriátrica, «C.N.S. – Campos Neurológico Sénior», dentro do mesmo segmento do anterior, mas especializado em doenças degenerativas mentais. Os valores por apartamento variam entre 1.900€ e 2.550€.

Refere-se ainda a Casa do Povo do Maxial, também esta uma IPPS, a estrutura de maior proximidade do local de implantação da «Sant’Ana Residência Sénior», dista cerca de 2kms da Aldeia Grande.

A informação disponibilizada telefonicamente, é a de que a estrutura está vocacionada para idosos, que se encontrem em condições sociais precárias e em situação de isolamento. Os valores a cargo do utente rondam os 700euros. Encontra-se atualmente sem vagas e a entrada na estrutura, tem como critério preferencial a condição pessoal e social em que se encontra o idoso no momento que requer ingressar na instituição.

Pela proximidade foram consultadas outras ERPI, particulares no conselho de Sintra

A «Domus Aurea Residencia Sénior», atualmente com 48 utentes, os valores por utente variam entre os 1.500euros e os 1.700euros, dependendo do grau de dependência do idoso. Tem a particularidade da existência de um valor de inscrição no montante de 900euros, no ato da admissão. Quando contactados mencionaram a existência de vagas mas não especificaram quantas.

A ERPI «Vila Verde Residence», atualmente com 33 utentes, pratica valores monetários por idoso entre os 1.500euros e os 2.100euros. Tem nas suas perspetivas imediatas de negócio, o aumento do edifício, que por sua vez, proporcionará um aumento na capacidade de utentes para 56 utentes. Quando contactados no início de 2017 tinham 5 vagas.

Todas estas estruturas disponibilizam aos seus utentes um conjunto de serviços concebidos para o bem-estar dos utentes, variam na quantidade, na qualidade dos serviços prestados, assim como, no atendimento, na formação em geriatria dos colaboradores e na qualidade das instalações.

Descrição de alguns serviços comuns às ERPI:

- Alimentação, 5 refeições diárias;
- Cuidados de higiene;
- Tratamento de roupas;
- Acompanhamento clínico;
- Integração nas atividades de animação, com animadora Sócio Cultural;
- Acompanhamento a consultas e a exames médicos.

Na generalidade das ERPI os custos referentes a medicamentos, fraldas, utensílios pessoais, produtos de higiene pessoal e serviço de cabeleireiro, não estão contemplados na mensalidade.

Todas as ERPI contactadas, foram claras quanto à preferência do estado físico do utente idoso, numa situação de independência, ou semi - dependência, ficando subentendido, que os recursos humanos existentes, só são os estritamente necessários e obrigatórios por lei, havendo por este motivo a necessária otimização dos recursos humanos existentes.

- **Entidade Reguladora**

A Entidade reguladora das atividades de ação e apoio social, e dos alvarás relativos aos equipamentos sociais destinados à terceira idade é o Instituto da Segurança Social I.P. no qual é estabelecido no Decreto-lei nº 83/2012 de 30 março, nas alíneas q) e v) respetivamente. O ISS, I.P., «Prossegue atribuições do Ministério da Solidariedade e Solidariedade e da Segurança Social (MSSS), sob superintendência e tutela do respetivo ministro.»

- **Análise ao setor**

Analisando dados setoriais disponibilizados e publicados pelo Banco de Portugal (BP) relativos a 2015, relativamente aos «Quadros do Setor» para a Atividade Económica com o código CAE nº «87301- Atividades de Apoio Social para pessoas idosas, com alojamento», verifica-se que as empresas que disponibilizaram informação, contabilística, fiscal e estatística através da entrega da obrigação declarativa, Informação Empresarial Simplificada (IES), e que foi tratada pela «Central de Balanços» do BP, dizem respeito a 942 empresas, das quais, quanto à localização, 34% estão no Distrito de Lisboa, 14% no Distrito de Setúbal, 12% no Distrito do Porto e 42 % noutras localizações. Relativamente à Natureza

Jurídica, 89% são Sociedades por Quotas, 4% Sociedades Anónimas, 1% Cooperativas e 6% de outras naturezas jurídicas, como se pode verificar no Quadro 2.5.

Quadro 2.5 - Quadro Setor - Resumo de dados

CAE: 87301 - Atividades de Apoio Social para pessoas idosas, com alojamento					
Nº Empresas	Lisboa	Setubal	Porto	Out.Distritos	
942	32%	14%	12%	42%	
Nat.Jurídica	Soc.Quotas	Soc.Anónima	Cooperativas	Outras	
N	89%	4%	1%	6%	
Maturidade das Empresas (N)	Até 5anos	06 - 10anos	+ 10anos		
	35%	25%	40%		
	Balanço		D.Resultados		Rácios
Ativo	447.973 €	Vol.Negócio	261.253 €	LG (864 Emp)	72,88%
CP	106.074 €	CMVMC	29.470 €	AF (935 Emp)	23,68%
Passivo	341.899 €	G.Pessoal	111.493 €	Solv.(901 Emp)	31,03%
Financiamentos	209.584 €	Ebitda	33.893 €	RCP (669Emp)	5,65%
		Ebit	16.345 €	ROA (937 Emp)	7,57%
		RL	5.994 €	PPR * (907 Emp)	61,30%
*PPR - peso do passivo remunerado					

Fonte: Central de Balanços (BP)

Quanto à maturidade temos 35% de empresas até 5 anos, 25% de empresas de 6 a 10 anos e 40% de empresas com mais de 10 anos.

Relativamente aos valores da «Média do Agregado» apresentados relativamente ao Balanço, temos o Ativo com 447.973 euros, o Capital Próprio 106.074 euros, o Passivo não corrente 198.416 euros, dos quais 169.432 euros são financiamentos obtidos.

Relativamente à Demonstração de Resultados (DR), temos um Volume de Negócios na ordem dos 261.253 euros, Custo das Mercadorias Vendidas Matérias Consumidas (CMVMC) 29.470 euros, Gastos com Pessoal de 111.493 euros, de Depreciações e de Amortizações 17.548 euros.

Foi apurado tendo em conta «Média do Agregado», um Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) 33.893 euros, um Resultado Operacional antes de juros e impostos (EBIT) de 16.345 euros e um Resultado Líquido (RL) de 5.994 euros.

Relativamente aos rácios económico-financeiros, salienta-se que para 864 empresas obtiveram um rácio de Liquidez Geral (LG) de 72,88%, para 935 empresas, uma

Autonomia Financeira de 23,68%, para 901 empresas, uma Solvabilidade de 31,03%, peso do passivo remunerado para 907 empresas de 61,3%, gerador de encargos de financiamento.

Rendibilidade dos Capitais Próprios para 669 empresas é de 5,65%, sendo o EBITDA em percentagem do Volume de Negócios (VN), apurado para 762 empresas de 12,97% e a Rendibilidade do Ativo para 937 empresas de 7,57%.

Salienta-se que estes dados são os que figuram na «Série Longa dos Quadros do Setor» na página da Internet do Banco de Portugal.

Segundo o BP o termo «Média do Agregado [...] corresponde ao valor médio do indicador apurado para as empresas incluídas no agregado»

$$\text{Média do Agregado} = \frac{\sum_{i=1}^N \text{valor individual } (i)}{N}$$

Independentemente das empresas se encontrarem enquadradas no mesmo CAE, acontece que existe dificuldade em encontrar «padrões de comparação adequados», como alude Moreira (2001), visto que cada empresa em si é um «ente com características próprias e únicas, que evolui no tempo e não pode ser analisado fora do contexto em que se insere».

2.2.2.1.1. Quadro síntese de Forças e Fraquezas (contexto micro)

A SARS reconhece como forças, aquelas que têm vantagens competitivas quanto à concorrência e de fraquezas as que identificam desvantagens competitivas.

Quadro 2.6 - Análise SWOT (S/W)

Análise SWOT	
Forças (<i>Strength</i>)	Fraquezas (<i>Weakness</i>)
<ul style="list-style-type: none">- Equipa promotora com <i>Know-how</i>, experiência em apoio social e em gestão;- Colaboradores e equipa técnica qualificada e experiente, para responder às necessidades específicas dos clientes;- Filosofia do negócio, “DAR”- Diversidade na oferta de valências, promovendo o envelhecimento ativo dos clientes;- Relação preço/qualidade;- Identidade visual: no nome, no logotipo e no <i>slogan</i>, são criativos e inspiradores;- Boa Autonomia Financeira;	<ul style="list-style-type: none">- Inicialmente, a falta de «familiaridade» e conhecimento, por parte do mercado (clientes, fornecedores e comunidade de proximidade), pode constituir uma barreira à entrada da empresa no mercado.- Sensibilidade à descida do preço médio da mensalidade.

Na conceção da análise SWOT, estiveram subjacentes variáveis referentes à análise interna, forças e fraquezas e à análise externa, oportunidades e ameaças. Segundo Sotomayor et al (2014:322), esta análise é qualitativa, deverá ser dinâmica e permanente, pois a envolvente contextual altera-se, vindo por este facto a alterem-se as variáveis. Podendo assim surgir novas oportunidades que devem ser aproveitadas e ameaças que deverão ser mitigadas. Esta análise é bastante importante nas estratégias a serem adotadas pela empresa com o objetivo de desenvolvimento, crescimento, manutenção ou sobrevivência, como referem os autores.

2.3. Posicionamento estratégico e segmentação fase à envolvente contextual

A SARS pretende posicionar-se no mercado com base na qualidade dos serviços prestados, com o objetivo de melhorar a condição de vida dos idosos (clientes), promovendo junto destes, o envelhecimento ativo, do corpo e da alma, de forma a manterem a autonomia tão desejada pelo tempo que for possível.

O posicionamento da SARS sintetiza-se no *Slogan*:

«O corpo envelhece sem o seu consentimento, a alma só envelhece se você permitir»⁹

Com vista ao planeamento das políticas de Marketing-Mix adequadas, foi estruturado um processo de segmentação de mercado baseado em duas variáveis:

- **Segmentação geográfica e demográfica**

Preferencialmente direcionado a admissão a indivíduos de ambos os géneros a partir dos 60 anos de idade, que por opção própria ou em situação de dependência e/ou por motivos de doença e/ou com mobilidade reduzida, se encontrem impossibilitados de fazer as suas atividades diárias, temporariamente ou definitivamente, que residam por questões de proximidade, na zona Oeste do Distrito Lisboa, concelhos de Torres Vedras, Lourinhã, Sobral de Monte Agraço e Cadaval, e em outras zonas do Distrito Lisboa, não descartando em hipótese alguma, a admissão de indivíduos de outras zonas regionais.

- **Segmentação de satisfação do cliente**

Pretende-se a satisfação por parte do cliente/utente, quanto ao usufruto dos serviços. Os clientes satisfazem as suas necessidades, usufruindo diariamente dos serviços disponibilizados pela SARS, consoante as necessidades específicas dos mesmos, as quais devem ser recomendadas pelos técnicos que os acompanham.

⁹ Autor desconhecido.

2.3.1. Estratégia de Marketing

A estratégia da SARS é orientada para o cliente e visa satisfazer as suas necessidades específicas, oferecendo-lhe serviços diversificados, já incluídos na prestação mensal fixa a pagar pelo cliente.

Dirige-se essencialmente a um nicho de mercado, zona oeste do Distrito de Lisboa. Pretende-se implementar um Marketing-Mix adaptado às necessidades, desejos e perfil do segmento, com o propósito de criação de valor, através de custos adequados e diferenciação de serviços.

2.3.2. Marketing Mix

O Marketing-Mix inclui as variáveis, produto, preço, distribuição e comunicação.

- **Produto/Serviço:** está diretamente relacionado com a prestação de serviços a idosos com alojamento, onde na sua base mensal (preço), assegura diversos serviços como apoio social, psicológico, cuidados médicos, cuidados de enfermagem, administração de medicação, cuidados de fisioterapia, tratamento de roupas, atividades físicas direcionadas à condição do idoso, atividades de animação, deslocação e participação em eventos recreativos locais.

A SARS pretende promover a interação geracional através de atividades entre os mais jovens e os idosos.

A SARS manterá parceria com instituições com características idênticas, de forma a proporcionar o intercâmbio de idosos residentes com autonomia, para usufruírem de um pequeno período de férias, noutra zona do país. Este serviço terá sempre uma comparticipação simbólica ao nível da deslocação, por parte do cliente, estando a estadia assegurada.

A SARS definiu que serviços extras são pagos à parte pelo cliente, nomeadamente cabeleireiro, barbeiro, tratamento de mãos e pés, fornecimento de ajudas técnicas e material de higiene e conforto próprio de cada cliente e a medicação específica.

Implantada numa zona rural, a gestão da SARS optou por confeccionar as refeições, tendo desta forma uma melhor aceitação por parte do cliente, funcionando segundo as regras do HACCP – *Hazard Analysis of Critical Control Points*¹⁰ baseadas no **Decreto-Lei** n.º 113/2006 de 12 de Junho.

¹⁰ Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos (sistema preventivo de segurança alimentar)

- **Preço:** é o ajustado tendo em conta a taxa de ocupação e os serviços prestados, que se encontram incluídos.

Tendo-se presente, que os preços praticados pelas ERPI-IPSS, empresas sem fins lucrativos com uma taxa de ocupação idêntica à da SARS, variam entre os 700 euros e os 1.350 euros e os praticados em ERPI cuja gestão está a cargo de empresas lucrativas para um segmento populacional de rendimento médio-alto e alto, variam entre os 1.500 e os 1.700 euros e os 1.900 e os 2.550 euros respetivamente.

O preço praticado pela SARS, de 1.550 euros, é um valor médio, de entre os 3 valores que devem constar na tabela de preços da empresa, consoante o grau de independência/dependência do utente. Existirá três categorias de graus de dependência dos utentes (independente, semi dependente, dependente). A cada grau corresponderá um preço. Este tipo de avaliação será efetuado através de um instrumento de avaliação Geriátrica, a Escala de Barthel Modificada.

Face à concorrência analisada, pode ser enquadrado num preço considerado médio de mercado para a atividade a desenvolver, comparativamente com os das empresas analisadas e atualmente em atividade.

O preço mais baixo praticado, corresponde a 45% do da SARS, quanto ao preço mais elevado, representa aproximadamente 64,5% acima do da SARS.

- **Distribuição:** através do serviço de apoio domiciliário pretende chegar aos idosos de maior proximidade, e com os quais tem acordo, distribuindo as refeições, com colaboradores e transporte da instituição.
- **Promoção/Comunicação:** A SARS pretende promover e divulgar os seus serviços através do Website, *flyers* distribuídos pela comunidade através da caixa do correio, revistas e jornais locais das juntas de freguesia de maior proximidade e municípios envolventes. Efetuar palestras de apresentação da instituição no salão multiusos nos dois meses que antecedem a abertura e inauguração da SARS.

2.4. Missão, Visão e Valores

- **Missão**

A SARS tem como **missão**, garantir serviços de qualidade e excelência, de forma a proporcionar o bem-estar do cliente, e a sua credibilidade, atuando de forma sustentável, com uma gestão responsável, otimizando recursos, criando valor, com o foco na obtenção da preferência por parte do cliente, originando por sua vez a satisfação e o orgulho nos colaboradores.

- **Visão**

A SARS quer estar posicionada entre as melhores empresas do mercado, na prestação de serviços e cuidados aos idosos. Ser referência no domínio das ERPI em Portugal.

- **Valores**

A SARS, conforme apresentado na Imagem 2.4, exhibe como valores:

- A **Integridade**, atuando nas relações interpessoais de forma educada e eticamente correta;
- A **Iniciativa**, antecipando-se às necessidades do cliente, e às dos colaboradores;
- A **Humanização**, acompanhamento do cliente pelo técnico geriátrico e envolvimento com a família;
- A **Confiança**, assegurar a confiança a todos os *Stakeholders* que se relacionam com a empresa;
- A **Competência**, na forma de atuar com todos os Stakeholders (clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade);
- A **Sustentabilidade** (ambiental e financeira);
 - Ambiental – reciclagem do lixo sólido, uso racional da água e da energia elétrica
 - Financeira – otimizar gastos, otimizar a produtividade, atuando com eficiência e eficácia de forma responsável a fim de obter melhores resultados.



Imagem 2.4 – Valores da Sant'Ana Residência Sênior

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

3. Investimento Análise Económica e Financeira

3.1. Caracterização e Pressupostos do estudo Económico e Financeiro

- **Caracterização**

O projeto de investimento em questão, a implantação de um edifício onde será desenvolvida a atividade da ERPI, terá lugar num terreno com cerca de 8.000m².

A edificação ficará a cargo da empresa de construção selecionada para o efeito, a qual terá que respeitar a legislação existente «Regime Jurídico da Urbanização e Edificação» (Decreto-Lei nº 555/99, de 16 de Dezembro, alterado pelo decreto-Lei nº177/2001, de 4 de junho), assim como todos os pedidos de licenciamento e autorizações para a realização das obras, nos serviços municipais competentes para o efeito, tendo em conta o Plano Diretor Municipal existente e o Plano de Urbanização ou Plano de Pormenor.¹¹

A área bruta de implantação será de 2.644m², e a área bruta de construção será de 4.231m², que corresponde ao «somatório das áreas brutas edificadas [...] acima e abaixo da cota de soleira»¹².

¹¹ www.csustentavel.com

¹² E-Civil – Dicionário da Construção Civil

O esboço inicial da estrutura a edificar, e o seu posicionamento no terreno, teve origem na criatividade do Arquiteto Carlos Almeida¹³, Imagem 3.1.

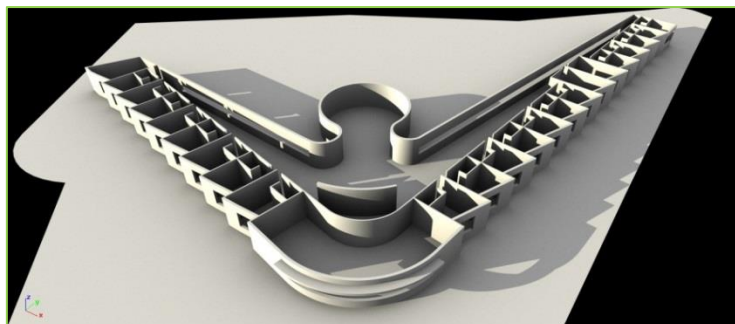


Imagem 3.1 - Esboço 1 do Projeto de Arquitetura

FONTE: CARLOS ALMEIDA (ARQUITETO)

O esboço inicial continha só um piso térreo e houve necessidade de efetuar alterações e ajustamentos ao mesmo, por forma a aumentar a capacidade de ocupação, que passou de 35 utentes para 70 utentes. Estas alterações, Imagem 3.2, foram da autoria do Designer João Borlido Martins¹⁴

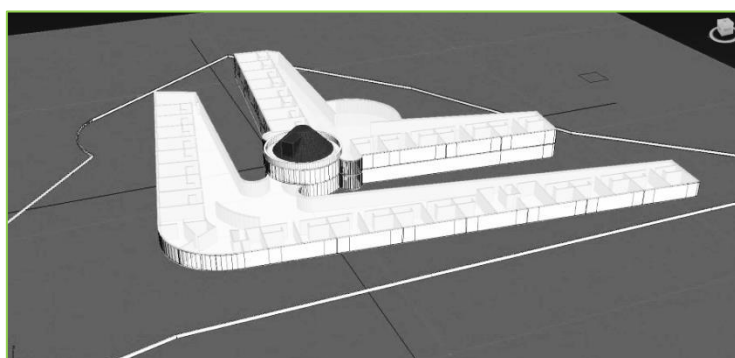


Imagem 3.2 - Esboço 2 do Projeto de Arquitetura

FONTE: JOÃO BORLIDO MARTINS (DESIGNER)

¹³ Sketchviews – Carlos Almeida

¹⁴ Bêhance – João Borlido Martins

O edifício é composto por rés-do-chão com 2.644m², assim como, por 1ºAndar com 1.117m², como se pode observar no Apêndice 21.

- **Áreas funcionais**

- **Rés-do-chão**

- Receção;
- Serviços Administrativos e Técnicos;
- Serviços Médico e de Enfermagem;
- Dezoito quartos duplos com WC;
- Dois Quartos duplos destinados à Enfermaria;
- Auditório;
- Salão Lúdico e de Atividades Ocupacionais;
- Ginásio e Terapias Ocupacionais;
- Biblioteca;
- Sala de Culto;
- Sala de Estar e Cafetaria;
- Sala de Cuidados de Estética;
- Divisão para Arrumos;
- Divisão destinada ao tratamento de roupas – Lavandaria;
- Área dos Colaboradores, descanso e higiene;
- Cozinha e Frios; Sala de Refeições;

- **1º Andar**

- Quinze quartos duplos,
- Sala de Lazer;
- Sala de Estar e Copa.

Os acessos entre pisos são feitos por elevador e escadas.

As áreas funcionais descritas foram dimensionadas e estão de acordo com o manual de **Recomendações Técnicas Para Equipamentos Sociais – lares de idosos**¹⁵.

O Edifício está numa área com acessos alcatroados, que circundam o edifício, com espaços destinados a estacionamento assim como espaços ajardinados.

Os acessos fazem-se por via pedonal e através de automóvel. Existem duas entradas, uma na zona Norte, outra na zona Sul, facilitando a entrada e saída de viaturas prioritárias.

¹⁵ Desenvolvido pelo ISS, I.P.- Programa do XVII Governo Constitucional

- **Calendarização**

A data referente à constituição da sociedade/empresa é a de 1 Julho de 2016, através de escritura pública.

Segue-se a compra do terreno a 5 de Julho e a seleção/escolha da empresa de construção civil, a qual irá assumir na íntegra a responsabilização da implantação e construção do empreendimento.

A 15 de Julho dá-se início às obras de construção do empreendimento. O seu término, com os respetivos acabamentos finais (interiores/exteriores), arruamentos e jardinagem, têm lugar em Outubro de 2017.

Entre Setembro de 2017 e finais de Dezembro do mesmo ano, procede-se á preparação do espaço interior e respetiva instalação dos equipamentos.

A 2 de Janeiro 2018, prevê-se a realização do evento inaugural da **Sant'Ana Residência Sénior, Lda**, e dá-se início à atividade de exploração.

Para a gestão e planeamento da calendarização foi utilizada a ferramenta, «MS Project 2016», como se pode verificar na Imagem 3.3 e respetivo diagrama de «Gantt», Imagem 3.4.

	Task Name	Duration	Start	Finish	Cost
1	Residencial Senior Sant'Ana	392 days	Fri 01/07/16	Tue 02/01/18	3 786 827,00 €
2	Constituição da sociedade	2 days	Fri 01/07/16	Mon 04/07/16	0,00 €
3	Compra terreno (escritura)	1 day	Tue 05/07/16	Tue 05/07/16	147 771,00 €
4	Seleção da Empresa de Construção	10 days	Fri 01/07/16	Thu 14/07/16	0,00 €
5	Reunião de preparação para o arranque das obras	0 days	Thu 14/07/16	Thu 14/07/16	0,00 €
6	Construção	338 days	Fri 15/07/16	Tue 31/10/17	2 892 153,00 €
7	Preparação do terreno e início da construção dos alicerces	56 days	Fri 15/07/16	Fri 30/09/16	867 646,00 €
8	Construção da estrutura do empreendimento	173 days	Mon 03/10/16	Wed 31/05/17	1 156 861,00 €
9	Colocação da cobertura, janelas e portas	66 days	Thu 01/06/17	Thu 31/08/17	289 215,00 €
10	Acabamentos finais interiores/exteriores, arruamentos e jardinagem	87 days	Mon 03/07/17	Tue 31/10/17	578 431,00 €
11	Seleção dos Fornecedores Equipamentos, Mobiliário e Decoração	30 days	Thu 01/06/17	Wed 12/07/17	223 503,00 €
12	Instalação dos equipamentos e preparação do espaço interior	73 days	Mon 04/09/17	Wed 13/12/17	521 508,00 €
13	Equipamento Administrativo	8 days	Mon 04/09/17	Wed 13/09/17	36 026,00 €
14	Mobiliário Diverso	15 days	Mon 02/10/17	Fri 20/10/17	90 444,00 €
15	Equipamento Básico	15 days	Mon 02/10/17	Fri 20/10/17	87 310,00 €
16	Ferramentas e Utensílios de Cozinha	15 days	Mon 02/10/17	Fri 20/10/17	12 915,00 €
17	Decoração Interiores	15 days	Mon 02/10/17	Fri 20/10/17	129 150,00 €
18	Roupas Brancas	8 days	Mon 02/10/17	Wed 11/10/17	21 525,00 €
19	Equipamento Informático e outros equipamentos	8 days	Thu 14/09/17	Mon 25/09/17	21 525,00 €
20	Software	4 days	Tue 26/09/17	Fri 29/09/17	3 445,00 €
21	Equipamento de transporte	8 days	Mon 04/12/17	Wed 13/12/17	119 168,00 €
22	Instalação, reconhecimento, formação do pessoal e testes	65 days	Mon 02/10/17	Fri 29/12/17	1 310,00 €
23	Evento Inauguração	1 day	Tue 02/01/18	Tue 02/01/18	582,00 €

Imagem 3.3 - Calendarização do Investimento

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA
MS PROJECT 2016

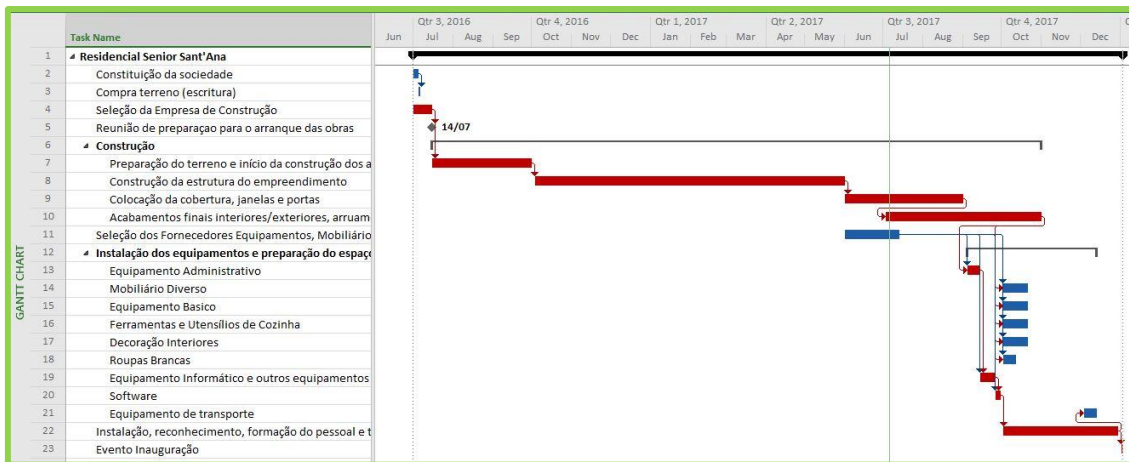


Imagem 3.4 - Calendarização do Investimento - Gráfico de Gantt

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA
MS PROJECT 2016

- **Quantificação**

O montante inicial em capitais permanentes (próprio+alheio) estimado, necessário à edificação, apetrechamento do empreendimento e início da atividade de exploração da Sant'Ana Residência Sénior, é de 3.900 milhões de euros.

- **Pressupostos de base e regras previsionais**

A base de dados que está na conceção das projeções obtidas no projeto de investimento, foi, desenvolvida num *software* amplamente conhecido, usado frequentemente no mundo académico e profissional, obtiveram-se diversos mapas, dos quais se salienta, o mapa dos Cash Flow do Projeto a 15 anos, e as respetivas Demonstrações Financeiras Previsionais, Balanço e Demonstração de Resultados, entre outros mapas.

Existem premissas que se julgam serem as mais ajustadas à realidade e que se denominam por “Pressupostos”.

O ano 2017, Tabela 3.1, será o ano destinado à aquisição e concretização do Investimento em *Capital Expenditure* (CAPEX), sendo este, o ano zero do projeto. O projeto terá uma duração de 15 anos.

Ano (0) de Investimento	2017
Unidade monetária	Euros €
Numero de Anos do Projeto	15
Numero de meses do Projeto	180
Numero de periodos no ano	12

Tabela 3.1 – Ano do Investimento

Relativamente à tesouraria de exploração, os pressupostos utilizados, Tabela 3.2 quanto prazo médio de recebimentos (clientes), é de zero (0) dias, tendo em conta que se trata de uma atividade em que os clientes, em condições normais, terão que efetuar o pagamento da mensalidade devida, no início de cada mês.

O prazo médio de pagamentos (fornecimentos matéria-prima e fornecimentos e serviços externos) é de 45 dias.

A rotação de existências (bens e géneros alimentícios) é de 2 dias.

O imposto sobre o valor acrescentado é liquidado mensalmente, na faturação relativa ao aluguer de exploração de espaço.

O pagamento da segurança social e o pagamento das retenções efetuadas ao rendimento mensal dos colaboradores é efetuado mensalmente.

Prazos Médios	Meses	Dias
Recebimentos	0	0
Pagamentos	1,5	45
Stoks	0,07	2
IVA	1,33	40
Segurança Social	1,00	30
IRS	1,00	30

Tabela 3.2 - Prazos Médios

As taxas aplicadas, Tabela 3.3, relativamente à segurança social (SS) e à retenção na fonte do imposto sobre o rendimento das pessoas singulares (IRS), são as praticadas legalmente, o seguro de acidentes de trabalho (AT) é obrigatório por imposição legal e transversal a todos os colaboradores inseridos no quadro de pessoal.

Taxas Segurança Social - IRS - Acidentes Trabalho		
SS - MOE	23,75%	
SS - Trabalhador	23,75%	
SS - MOE	11,00%	
SS - Trabalhador ₁	11,00%	
IRS - Tx Media	15,00%	MOE
IRS - Tx Media	7,00%	Empregado
Seguro A.T	1%	

Tabela 3.3 – Taxas IRS, Seg. Social

As taxas apresentadas na Tabela 3.4, são as mencionadas no código do imposto sobre o rendimento coletivo do IRC, Artigo 87º- Taxas. No entanto, adotou-se como pressuposto aplicado ao projeto, uma taxa média de 23%, tendo em conta a derrama e a possibilidade de existir tributação autónoma, Artigo 88º do CIRC.

O imposto sobre o rendimento é pago no ano seguinte aquele a que foi apurado.

A taxa do imposto selo (IS), 0,4% sobre juros, está prevista na Tabela de IS, na verba (17.3.1).

Taxas (IRC - Derrama - IS)	
Taxa de IRC	17,00%
Taxa de IRC	21,00%
Derrama	1,50%
IRC- Média	23%
Imp.selo	0,40%

Tabela 3.4 – Taxas IS, IRC, Derrama

As taxas do IVA constantes na Tabela 3.5, são as aplicadas, tendo em conta o código do imposto sobre o valor acrescentado (CIVA), Artigo 18º, no entanto existe uma «Informação Vinculativa» da Autoridade Tributária (AT), quanto ao enquadramento no nº 7 do Artigo 9º, que estabelece que estão isentas de imposto «...lares de idosos, centros de dia e centros de convívio para idosos...», prevê assim isenção quanto ao IVA liquidado relativo às receitas obtidas com a atividade principal desenvolvida.

Como a entidade não liquida IVA, logo terá que suportar o IVA dedutível, nas aquisições, o mesmo que dizer «sem direito à dedução»

Taxas	Reduzida	Intermédia	Normal
IVA Liquidado			23%
IVA Dedut. - cmvmc	6%	13%	23%
IVA Dedut. - FSE	6%	13%	23%
IVA Dedut - Invest.			23%
IVA Suportado-Invest	6%		23%

Tabela 3.5 – Taxas IVA

É assumido um crescimento como se observa na Tabela 3.6, de 1,3% nos anos 2017, 2018 e 2019 e de 1,4% anualmente até ao ano 2032, este crescimento está diretamente relacionado com as atividades secundárias desenvolvidas, respetivamente, aluguer de exploração de espaço, centro de dia e serviço de apoio domiciliário.

A taxa de inflação foi situada nos 1%. A previsão da zona euro em 2016, para a taxa de inflação, situa-se entre 0,0% e 0,2%.

	Anos	
	2018/2019/2020	Seguintes
Crescimento	1,30%	1,40%
Inflação	1,00%	1,00%
Incremento Salarial	0,50%	0,50%

Tabela 3.6 – Crescimento (%), Inflação (%), Incremento Salarial (%)

O cálculo da taxa de atualização tem em conta o tipo de avaliação do projeto de investimento. Se é uma avaliação económica na ótica do investidor, então o projeto é exclusivamente financiado por capital próprio. Se é uma avaliação na ótica do projeto, então estamos perante uma avaliação económica e financeira, significa que a estrutura de capital do projeto é simultaneamente financiada por capital próprio e capital alheio.

A taxa de atualização é o retorno esperado pelos investidores (prémio exigido), como recompensa pelo investimento de capital efetuado, tendo presente o risco e a incerteza que lhe são inerentes, quanto ao recebimento futuro.

Determinação da taxa de atualização na ótica do investidor (avaliação económica)

$$\text{➤ } k_u = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Determinação da taxa de atualização na ótica do projeto (avaliação económica e financeira)

$$\text{➤ } wacc = \frac{E}{E+D} * k_e + k_d * (1 - t) * \frac{D}{E+D}$$

No cálculo das taxas de atualização estão previstos componentes como sejam, a taxa de juro sem risco (Rf), a rentabilidade esperada do mercado (Rm), o índice Beta (medida de sensibilidade, de risco de um ativo com o mercado), a estrutura de capitais (D/E) envolvidos e a taxa de imposto (t) sobre lucros.

Ke	=Rf+βL*(E(rm)-Rf)	0,09593		ke - Rendibilidade dos Capitais Próprios (empresa alavancada)
Ku	=Rf+βU*(E(rm)-Rf)	0,076048		ku - Rendibilidade dos capitais Próprios (empresa desalavancada)
Rf	OT's Portuguesas 10 anos 26/8/2016 "bloomberg"	0,03044		Rf-Taxa de juro de activos sem risco
Rm	Rendibilidade mercado	0,09294		
(Rm-Rf)	Site Damodaran "Total Equity Risk Premium"	0,0625	10,17%-3,92%	Site Damodaran "Total Equity Risk Premium"
βL	Alavancado - Site Damodaran - Sector Hotelaria "Europa"	0,99	1,047837519	Beta alavancado com a estrutura financeira da empresa
βU	βL=βU+(βU-βD)*(1-t) D/E	0,729731		Beta desalavancado com D/E "Damodaran"
D	0,55 D - Valor de mercado da dívida	2 150 000		
E	0,45 E- Valor dos Capitais Próprios	1 750 000	3 900 000	C Permanent. Estrutura Capitais Projeto
Wacc	= E/(E+D).ke+D/(E+D).Rd.(1-t)	0,07276		
g	Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade			
D/E	D/E - Site Damodaran	0,4632		Estrutura Capitais Setor Hotelaria
	(1-t)*0,4632=	0,356664		
I S	Imposto de Selo	0,40%		
Tx.Jur M/L -> Kd	Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7%	T.A.E	Kd - Taxa da dívida ou dos Capitais Alheios
Tx.Jur Cprazo	Taxa de juro de empréstimoC Prazo			
Tx IRC		23%		

BL do setor da Hotelaria, Damodaran

Damodaran-"Total Equity Risk Premim" => 10,17%-3,92% (Risco país)

Beta alavancado com a estrutura financeira da empresa(projeto)

Tabela 3.7- Taxas de atualização e componentes de cálculo

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

No cálculo dos valores apresentados na Tabela 3.7, estiveram subjacentes as seguintes premissas essenciais que serviram de base ao raciocínio do mesmo:

- Na taxa de juro sem risco (Rf), que é a taxa de retorno para um investimento sem risco, foi utilizada como referência, a taxa de juro das Obrigações do Tesouro (OT) portuguesas a 10 anos, obtidas através de uma agência de dados para o mercado financeiro a Bloomberg¹⁶;
- A taxa de prémio de risco de mercado (Rm-Rf) , foi obtido no site *Damodaran*¹⁷ *online*, 10,17%, tendo em conta que foram utilizadas as OT portuguesas, retirou-se-lhe o Risco País de 3,92%, obtendo-se desta forma o valor de 6,25%;
- Para estimar o beta foi igualmente utilizado o site *Damodaran online*. Desta forma obtivemos uma *leverage* beta (BL) do setor da hotelaria de 0,99, desalavancando-o através da estrutura de capitais (D/E) do mesmo setor, obtendo-se assim o *unlevered* beta (Bu) de 0,73;

¹⁶ <http://www.bloomberg.com/quote/GSPT10YR:IND>

¹⁷ Professor de «Corporate finance and valuation» - New York University

- No cálculo do custo do capital próprio (K_e) de 9,59%, utilizou-se o Bu de 0,73 alavancado com a estrutura de capitais (D/E) do projeto (*target*), obteve-se assim um BL de 1,229.
- O WACC obtido foi de 7,276%.

No cálculo do VAL (Valor Atual Líquido) do projeto, é fator crucial a determinação da taxa de atualização podendo denominar-se também por taxa de desconto, retorno, ou ainda custo de oportunidade de capital.

É de referir que a taxa de retorno exigida pelos investidores, está associada ao risco da empresa, assim quanto maior o risco, maior a rentabilidade exigida.

3.2. Investimento e Financiamento

No âmbito do presente projeto a empresa necessita para a implementação do mesmo, realizar investimentos em ativos fixos tangíveis e intangíveis, assim como, contrair financiamentos.

3.2.1. Investimento

Os investimentos a realizar constam no Quadro 3.1, dispostos, segundo a sua natureza contabilística.

Quadro 3.1 - Síntese do Plano de Investimento

Investimento em AFT e AFI	
Total Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	3.784.935
Ativos Fixos Tangíveis	3.780.015
-Terrenos e Recursos Naturais	147.771
-Edifícios e Outras Construções	2.892.153
Mobiliário e Equipamento Básico	569.851
-Mobiliário Diverso	129.206
-Equipamento Básico	124.729
-Ferramentas e utensílios cozinha	18.450
-Equipamento Administrativo	51.466
-Decoração interiores	184.500
-Roupas Brancas e Atoalhados	30.750
-Equip. Informático e out Equip.	30.750
-Equipamento de Transporte	170.240
Ativos Fixos Intangíveis	4.920
-Software	4.920

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

O investimento visa a aplicação de capital em ativos fixos tangíveis e intangíveis.

No que concerne aos ativos fixos tangíveis e intangíveis, cujo montante total é de 3.784.935 euros decompondo-se da seguinte forma:

- **Terreno** com o valor de 147.771 euros, este valor foi estimado tendo por base o valor de venda de um terreno urbano na freguesia do Maxial, de idênticas dimensões.
- **Edifício** com o valor de 2.892.153 euros, onde na sua composição de valor de custo, para além do custo da construção da edificação, onde está subjacente o valor de 482,4 euros¹⁸ o m², estão ainda incluídos, valores necessários à edificação do mesmo, como sejam, o projeto de arquitetura, projetos de especialidade, nomeadamente, terraplanagens, plano de acessibilidades, projetos de planos exteriores/paisagismo, projeto de estabilidade, projeto de redes prediais água e esgotos, projeto de alimentação e distribuição de rede elétrica, projeto de instalações telefónicas e telecomunicações, projeto de instalação de gás, de

¹⁸ Portaria nº 419/2015 de 31 de Dezembro

aquecimento e ventilação assim como de segurança contra incêndios, projeto acústico e ainda trabalhos de jardinagem e arborização iniciais, entre outras despesas necessárias e relacionadas com fiscalização e licenciamento do edifício. Com a conclusão do edifício, conclui-se que o valor do custo por m², é sensivelmente de 718 euros.

- **Mobiliário e equipamento básico** com o valor total de 569.851 euros; está diretamente relacionado com a atividade de exploração.

- **Equipamentos de transporte** com o valor total de 170.240 euros. Estão incluídos na frota dois veículos devidamente adaptados, um, para transporte de pessoas com mobilidade reduzida (TPMR) e um outro veículo, transformado, para transporte de refeições, destinado ao serviço de apoio domiciliário.

- O **Ativo Fixo Intangível**, no valor total de 4.920 euros, é referente ao *software* necessário às atividades técnicas e profissionais desenvolvidas na ERPI.

Os ativos referidos no Quadro 3.1, foram classificados para efeitos de depreciações e amortizações, nas respetivas rubricas e taxas, calculadas segundo o critério das quotas constantes e em conformidade com a legislação vigente, Decreto Regulamentar n.º25/2009, este alterado em 2015 pelo Decreto Regulamentar n.º4 de 22 de Abril, Apêndice 5.

3.2.2. Financiamento

Tendo em conta as projeções de investimento, a empresa financia os seus ativos de médio e longo prazo com duas fontes de financiamento, um no montante de 1.750 milhões de euros, em Capital Próprio (CP) e 2.150 milhões de euros em Capital Alheio (CA), de médio e longo prazo.

Desta forma a empresa terá uma estrutura de capital, Debt/Equity (D/E) de $2.150/1.750$ a que corresponde um rácio de $\cong 1,23$ ou seja, dos 100% de capital investido, 45% corresponde a CP, e 55% a CA.

Tendo em conta a estrutura de capital a empresa irá recorrer a dois financiamentos bancários, de longo prazo, assente na celebração de um contrato de mútuo entre a empresa e a entidade bancária.

O primeiro financiamento é disponibilizado no início do último trimestre de 2016, no montante de 1.075.000 euros, o segundo empréstimo bancário ocorre no início do segundo semestre do ano de 2017, de montante igual ao primeiro, 1.075.000 euros respetivamente,

inclui um período de carência de 15 meses. Ambos os financiamentos serão liquidados em 15 anos.

O custo do capital alheio praticado a partir de 2018, será a uma taxa juro anual efetiva de 7%, com duas prestações anuais constantes e periódicas, no valor de 118.029 euros cada, incluindo imposto de selo de 0,4% e um período de reembolso de 15 anos, retratado no mapa de financiamentos (serviço de dívida), Apêndice nº 12.

Como já referido, durante os primeiros 15 meses, entre outubro de 2016 e dezembro de 2017, período referente à construção do imóvel (edifício), não haverá amortização de capital.

Quanto aos custos de empréstimos obtidos, mais propriamente, os juros resultantes dos financiamentos, durante esse período, serão capitalizados, conforme o previsto na norma contabilística de relato financeiro - NCRF 10, como parte do custo do «ativo que se qualifica»¹⁹.

A capitalização dos custos dos empréstimos cessa, assim que, cessem todas as atividades necessárias para que o ativo esteja concluído e pronto para o uso desejado.

3.3. Estrutura de gastos provisionais estimados

Os gastos operacionais estimados, considerados no âmbito da elaboração do projeto e essenciais na elaboração do mapa da demonstração de resultados previsional (DR), são os custos variáveis (custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas e fornecimentos e serviços externos variáveis), os gastos fixos desembolsáveis (fornecimentos e serviços externos fixos e gastos com pessoal), os gastos não desembolsáveis (depreciações e amortizações) e os encargos financeiros, respetivamente.

3.3.1. Custo das mercadorias e matérias consumidas

Na composição dos valores desta rubrica, estão essencialmente os custos da matéria-prima e das mercadorias, necessárias á confeção das cinco refeições diárias fornecidas aos utentes da residência assim como o custo das refeições distribuídas ao domicílio, como podemos verificar no Apêndice 6.

¹⁹ Ativo que se qualifica: é um ativo que leva necessariamente um período substancial de tempo para ficar pronto para seu uso pretendido ou para venda. (NCRF 10)

3.3.2. Fornecimentos e serviços externos

Os fornecimentos e serviços externos representam 12,5 do VN, encontrando-se retratados no Apêndice 8.

Na rubrica de fornecimentos e serviços externos (FSE), como se pode observar no Quadro 3.2, estipulou-se estimativas de valores mensais, referentes a fornecimentos serviços previsíveis, dos quais se esclarecem as seguintes rubricas:

- **Trabalhos especializados**, com o valor mensal de 457 euros, que são referentes a serviços que a instituição irá precisar no decorrer da sua atividade, não se prevendo que ocorram todos em simultâneo, como sejam:
 - *Outsourcing* consultoria e gestão RH.
 - Serviços técnicos especializados de manutenção do Website;
 - Manutenção técnica do elevador;
 - Sistemas de informação (*Upgrades*);
 - Manutenção de aquecimento central e/ou ar condicionado.
- **Publicidade e Propaganda**, com o valor de 152 euros, alusivo à publicidade publicada na internet e ao pagamento da licença do reclame exterior com o nome da instituição.
- **Vigilância, Segurança e receção**, com o valor de 1.979 euros, relativos aos serviços prestados por empresa da área de segurança. Pretende-se a colocação de um funcionário nas instalações durante um período de 10 horas/dia, no horário que decorre entre as 08h e as 18h, hora que a instituição fecha ao público. Prevê-se que durante a noite existência de alarme.

Quadro 3.2 - Fornecimento de Serviços Externos Valor Mensal (euros)

Serviços Especializados	6.629
-Trabalhos Especializados	457
- Publicidade e Propaganda	152
- Vigilância e Segurança	1.979
- Honorários	3.051
- Comissões	0
- Conservação e reparação	305
- Jardinagem	381
-Outros	305
Materiais	1.751
- Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	457
- Livros e documentação técnica	381
-Material de escritório	305
-Artigos para oferta	152
-Outros	457
Energia e fluidos	4.035
-Eletricidade	1.827
-Combustível	1.066
-Água	914
-Outros	228
Deslocações, Estadas e Transportes	990
-Deslocações e Estadas	305
-Transporte de Pessoal	305
-Transporte de Mercadorias	152
-Outros	228
Serviços Diversos	1.822
-Rendas e Alugueres	457
-Comunicação	457
-Seguros	152
-Contencioso e notariado	76
-Despesas de representação	0
-Limpeza, higiene e conforto	305
-Outros Serviços	375
TOTAL FSE	15.225

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

- **Honorários**, com o valor de 3.051 euros, referente aos serviços prestados por técnicos especializados como sejam:

- Médico (a) (Clínica Geral)
- Psicóloga
- Fisioterapeuta Ocupacional
- Enfermeira(o)
- Animadora Cultural
- Professor de Ginástica Sénior
- Motorista

- Serviços Contabilidade / CC-Contabilista Certificado
- **Energia e Fluidos (outros)**, com um valor de 228 euros, para possível aquisição de bilhas de oxigénio.
- **Rendas e Alugueres**, com um custo estimado de 457 euros, destinado ao aluguer pontual de equipamentos especiais, equipamentos respiratórios, material ortopédico, entre outros, como, camas especiais, para além das que existem, cadeiras de rodas e equipamentos específicos, supostamente por tempo limitado. Quando ultrapassar os valores previstos os mesmos serão debitados ao cliente necessitado.
- **Limpeza, higiene e conforto**, com valor considerado de 305 euros, referente à deslocação e serviços prestados por empresas específicas para o efeito de forma a efetuarem a higienização, desbaratização e limpeza a casas de banho, cozinha entre outras áreas da instituição.

3.3.3. Gastos com pessoal

Estima-se que os gastos com remunerações mais encargos referente a 35 colaboradores dependentes se situem em 424.159 euros em 2018, em 2020 a instituição prevê atingir a sua capacidade máxima de ocupação. Os gastos com pessoal irão situar-se em 428.411 euros, em 2032 estima-se um valor de 454.835 euros, como se pode observar no Apêndice 10.

Estes aumentos refletem além da inflação anual, um incremento salarial anual de 0,5%.

Nos encargos estão incluídos valores sobre as remunerações como sejam, segurança social da empresa (23,75%), seguro de acidentes de trabalho (1%), formação (0,5%) e higiene e segurança no trabalho (0,5%).

3.3.4. Amortizações e Depreciações do Investimento

As depreciações e amortizações foram abordadas com base no Decreto Regulamentar 25/2009 de 14 de Setembro.

O valor em ativos fixos tangíveis (AFT) é de 3.780.015 euros e em ativos fixos intangíveis é de 4.920 euros. As rubricas que concorrem para estes valores, foram tratadas *per si*, depreciadas e amortizadas pelo tempo e taxas previstas na portaria. Houve lugar a reinvestimentos, durante a vida útil do projeto, como se pode verificar no Apêndice 5.

3.3.5. Encargos financeiros

Os gastos financeiros, dizem respeito aos juros dos dois empréstimos obtidos, estão espelhados para o horizonte temporal de 15 anos, na DR, Apêndice 15 e no mapa de empréstimos obtidos, como se pode observar no Apêndice 12.

A taxa de juro nominal é de 7% e inclui os custos iniciais associados ao crédito.

Os juros de empréstimos obtidos em 2016 e 2017, tempo necessário e efetivo à construção do ativo (edifício) e o necessário ao seu uso, foram capitalizados no próprio ativo, como previsto na NCRF10.

Nos anos seguintes, 2018 a 2032, foram contabilizados como gastos do período.

3.4. Receitas – Estimativa de Rendimentos

As receitas auferidas pela SARS e espelhadas na rubrica Volume de Negócios (VN), compõem-se pelos seguintes itens:

- **Serviços Prestados (SP)**, relacionados com a atividade principal da empresa; recebimentos das mensalidades dos utentes representam sensivelmente 90,7% do VN, no 1º ano;
- Os restantes rendimentos representam cerca de 9,3% do VN e são respetivamente:
 - **Aluguer de exploração de Espaço**, 2,2%;
 - **Centro de Dia**, 2,8%;
 - **Serviço de Apoio Domiciliário, distribuição de refeições**, 4,3%.

Como pressuposto da atividade de serviços prestados, estima-se face à procura existente no mercado, uma taxa de ocupação de 80% (56 utentes) para 2018, uma taxa de 90% (63 utentes) e para 2019, atingindo a capacidade máxima de 100% de ocupação (70 utentes) a partir de 2020, como se observar na Tabela 3.7.

Segundo dados estatísticos a ocupação feminina em instituições do mesmo género, é superior à ocupação masculina, manteve-se neste caso o mesmo critério.

Taxa de Ocupação															
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	80%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nº Utentes	56	63	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
-Homens	27	30	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
-Mulheres	29	33	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Tabela 3.8 – Taxa de Ocupação

Estabeleceu-se no ano zero, 2017 um valor mensal por utente, de 1.550 euros. Este valor, veio nos anos seguintes, a sofrer alteração por influência da inflação e da taxa de ocupação, o valor da mensalidade em 2018 no 1º ano do projeto, é de 1.566 euros.

As estimativas dos valores apresentados são a preços correntes.

3.5. Mapas Financeiros e análise

- **Demonstração de Resultados Previsional (DRP)**

Através da DRP podemos verificar o desempenho da empresa ao longo dos 15 anos de desenvolvimento do projeto de forma comparativa, demonstrando-se o resultado de rubricas (rendimentos e gastos), ligadas à atividade de exploração da empresa, durante um período, comparando-se períodos entre si.

Em 2017 a SARS apresenta na sua DRP um EBITDA negativo de 20.402 euros, proveniente de gastos incorridos em FSE nos três meses de preparativos (outubro, novembro e dezembro) que antecederam a inauguração e abertura da instituição ao público, não havendo lugar à obtenção de rendimentos.

O resultado líquido no mesmo período foi igual ao EBITDA.

Em 2018, 1º ano de atividade a rubrica VN é de 1.159.527 euros e o EBITDA corresponde a 27% do VN, não conseguindo cobrir no conjunto os gastos com depreciações e gastos financeiros, originando um RL negativo em 5.478 euros.

A partir de 2020 a empresa atinge a taxa máxima de ocupação (70 utentes), refletindo-se nos seus rendimentos e por sua vez nos resultados, a margem EBITDA representa 37% do VN, variando esta margem, durante os 15 anos, entre os 37% e os 39%.

Os gastos financeiros, nos 1ºs anos são elevados, devido ao montante da dívida, mas vão diminuindo ao longo dos 15 anos, aumentando por sua vez o valor da rubrica antes de imposto, EBIT (1-t) o que implica um aumento do pagamento de IRC ao estado.

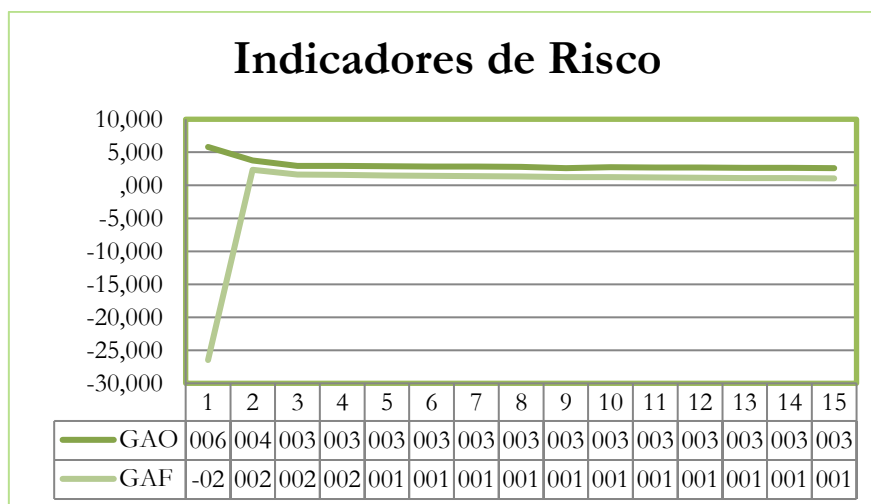
A empresa consegue ano a ano ir melhorando o seu resultado líquido (RL) por via da diminuição dos gastos financeiros, como pode ser observado no Apêndice 15, obtendo um margem de lucro (RL/VN) crescente, por unidade vendida, de 12% a 21%, nos anos de 2020 a 2032.

Analisando o Gráfico 4 os indicadores de risco, Grau de Alavanca Operacional (GAO) e Grau de Alavanca Financeiro (GAF), vão diminuindo ao longo dos anos do projeto.

O GAO como indicador utilizado para medir o risco operacional, demonstra que o risco vai diminuindo ao longo do projeto, mas nunca se aproximando de 1, o que denota que os gastos fixos não têm grandes alterações.

O GAF aproxima-se de 1 no ano de 2032, o que demonstra uma redução acentuada dos gastos financeiros ao longo do horizonte temporal do projeto.

Gráfico 4 – Grau de Alavanca Operacional e Grau de Alavanca Financeiro



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

➤ **Balanço Previsional**

O Balanço Previsional proporciona informação comparativa acerca da posição financeira e respetivas alterações ao longo do tempo do projeto, como se pode observar no Apêndice 16.

Em 2017 a empresa apresenta um Ativo Total (AT) de 3.882.148 euros, onde a rubrica de Ativos Fixos Tangíveis (AFT) representa 97% do AT, o Capital Próprio (CP) 45%, capital realizado no montante de 1.750.000 euros e o Passivo Total (PT) 55% com o valor de 2.152.550 euros, onde estão incluídos os financiamentos de curto e de médio e longo prazo no montante de 2.150.milhões de euros.

Em 2018, início da atividade de exploração, inicia-se a depreciação dos ativos, aparecendo na rubrica de AF Tangível e Intangível o valor líquido, de depreciações e amortizações respetivamente.

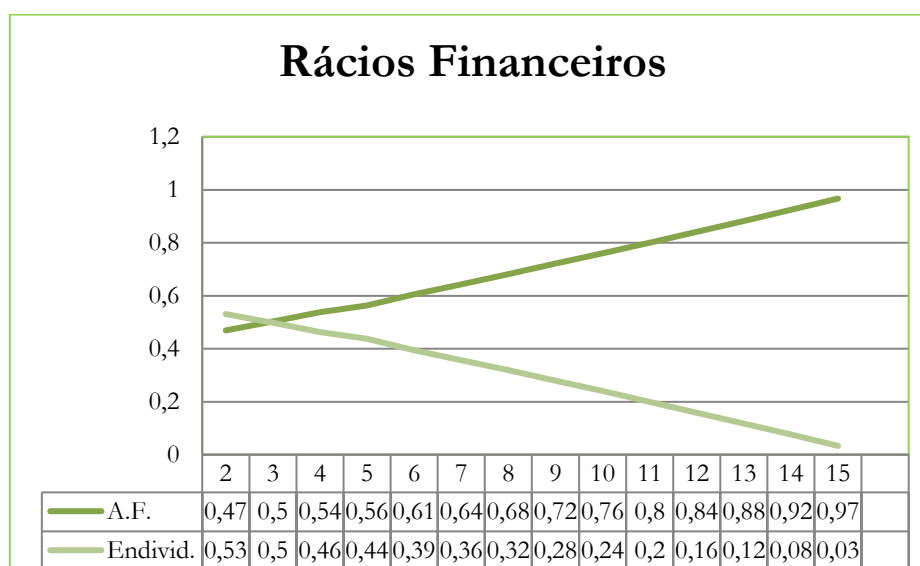
Em 2020 a empresa considera 9.146 euros em reservas legais, por via do RL, de acordo com o CSC, artigos 218º, 295º e 296º.

Nos anos de 2019 a 2031 prevêem-se resultados positivos acumulados, apresentando em 2032, em resultados transitados, um montante de 2.997.689 euros, o que leva a supor a possibilidade de distribuição de dividendos. A não distribuição de lucros, durante o horizonte temporal do projeto, é prevista pelos promotores e sócios da empresa nos estatutos da constituição da sociedade de forma a garantir os financiamentos concedidos e a sustentabilidade do próprio projeto, assim como o reforço dos capitais próprios.

No balanço previsional podemos verificar que a empresa cumpre a regra do equilíbrio financeiro. O fundo de mancio de médio e longo prazo (FMmlp) é sempre maior que zero ($FM > 0$), sendo mesmo significativo ao longo do projeto, o que significa capitais permanentes significativos.

Através do rácio da autonomia financeira, que representa a percentagem dos ativos totais financiados por capitais próprios verifica-se no Gráfico 3.1, que a as percentagens apresentadas, exprimem o empenhamento dos sócios na solidez financeira refletindo a capacidade da empresa solver os seus compromissos de médio e longo prazo, evidenciado pelo aumento da rubrica de capital próprio e a diminuição das obrigações de médio e longo prazo, como se pode verificar no rácio de endividamento. Verifica-se nos primeiros anos do projeto, um valor elevado deste rácio, o que provoca uma maior pressão de tesouraria a curto prazo, pois as dívidas vencem-se a curto prazo.

Gráfico 3.1- Autonomia Financeira e Endividamento



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

➤ **Necessidades em Fundo Maneio *Working Capital*²⁰**

No que concerne às Necessidades em Fundo Maneiro (NFM), verificou-se que a sua variação na generalidade do projeto é negativa, levando a um desinvestimento em NFM, tendo em conta os recursos cíclicos que apresentarem valores superiores às necessidades cíclicas, devido à evidência do PMR ser zero (0), não constando deste modo qualquer valor em clientes, como se pode observar no Apêndice 9.

➤ **Fluxos de Caixa *Cash-Flow*²¹ Previsional**

Os *Cash-Flows* foram calculados segundo a técnica tradicional de avaliação de investimentos, para um horizonte temporal de 15 anos, tendo por base a construção de um mapa de fluxos de caixa atualizados, atualizados segundo o critério do custo médio ponderado de capital, onde variáveis representam *inflows* de caixa e outras *outflows*, obtendo-se o fluxo de caixa operacional, conforme Apêndice 14.

Considerando os montantes anuais em VN e os respetivos gastos de exploração (gastos desembolsáveis), excluindo os gastos de depreciações (gastos não desembolsáveis), considerados no entanto com o intuito do benefício fiscal, foi considerado em (2017) o *outflow* respeitante ao investimento em capital fixo no ano zero e nos anos em que houve lugar a reinvestimentos de CAPEX²² e o investimento em necessidades de fundo maneio

²⁰ Necessidades de fundo maneio

²¹ Fluxo de caixa

²² Capital Expenditure – Investimento em bens de capital

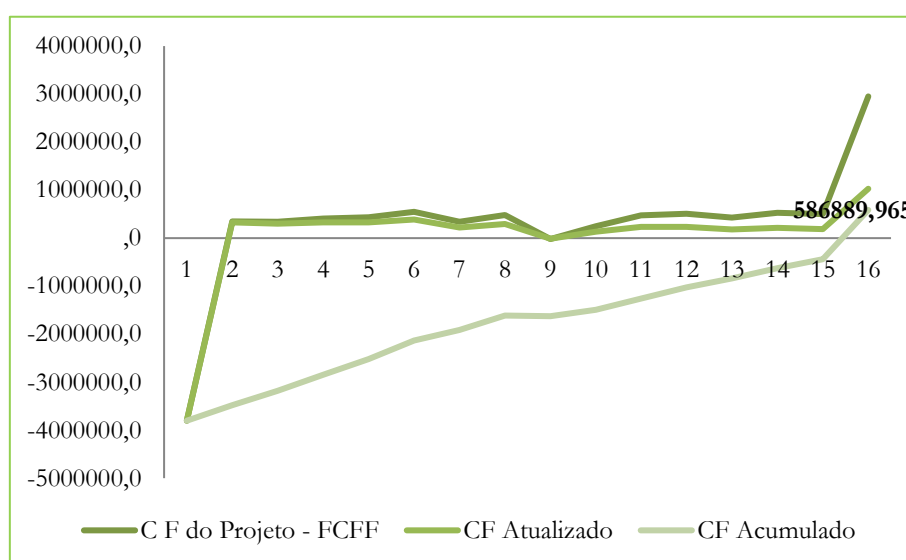
(NFM), que no caso do presente projeto é de desinvestimento, tendo em conta o já explanado no ponto *Working Capital*.

No último ano do projeto em 2032, parte-se de um *cash-flow* operacional de 538.814 euros, e obtém-se um *cash-flow* Projeto anual de 2.951.451 euros, pressupondo-se liquidação do projeto com a liquidação do ativo.

Para o valor de liquidação foi determinado o valor residual líquido de 2.580.405 euros em ativos e um valor residual em capital circulante(NFM) negativo de 173.630 euros, conforme os Apêndices 5, 9 e 14.

No Gráfico 5, podemos verificar o comportamento ao longo dos 15 anos dos *Cash Flow* e o momento de recuperação do investimento.

Gráfico 5 – CASH FLOW



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

3.6. Critérios de Avaliação e Viabilidade do Projeto

✓ Valor atual líquido (VAL)

Compara o valor do investimento inicial realizado com o somatório dos *cash-flows* atualizados. Sendo o projeto financiado com capital próprio e alheio, os *cash-flows* gerados, foram atualizados a uma taxa de atualização WACC²³ (7,28%), obtendo-se assim um VAL positivo de 586.890 euros, conforme Apêndice 14.

²³ Weighted Average Cost of Capital – Custo médio ponderado de capital

✓ **Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)**

Obteve-se uma taxa de 9,14%, é exatamente a taxa de desconto que iguala o VAL a zero ou seja o torna nulo.

Será a taxa máxima de remuneração de capitais investidos por parte do investidor.

✓ **Taxa Interna de Rendibilidade Modificada (MTIR)**

Supõe o reinvestimento do valor gerado pelo projeto a uma taxa de 8,30%.

✓ **Índice de Rendibilidade do Projeto (IRP)**

Por cada unidade monetária investida «euro» o projeto irá gerar 1,15 unidades monetárias de retorno.

✓ **Período de recuperação do Investimento (PRI) ou *Payback Period***

O período de recuperação do investimento inicial será de, catorze anos e seis meses será o tempo que levará a igualar o VAL a zero.

✓ **Valor atual líquido ajustado (VALA)**

O valor atual líquido ajustado do projeto foi calculado por forma a se obter uma avaliação com o efeito das economias fiscais.

O valor atual do benefício fiscal (VABF) foi calculado comparando o financiamento obtido com o somatório das prestações líquidas de efeito fiscal atualizadas, resultando um valor de 188.939 euros.

Tendo-se alcançado uma avaliação económica do projeto com um VAL positivo de 475.353 euros a uma taxa de atualização (K_u) de 7,605%, adicionou-se-lhe o valor do VABF e obteve-se o VALA positivo de 664.292 euros, conforme Apêndice 18.

3.7. Análise de risco e sensibilidade

O estudo tem como objetivo de determinar a viabilidade, quer económica quer económica e financeira do projeto de investimento, trabalharam-se variáveis, onde os valores que as mesmas tomam, são baseados em previsões, e estimativas «que naturalmente têm associado um determinado risco [...] que decorre da incerteza que se baseia na probabilidade de os valores [...] serem diferentes dos estimados», como refere Silva (2015:83).

Existem metodologias que foram desenvolvidas de forma, a como é aludido por Esperança e Matias (2010:192), se consiga solucionar o problema do risco que decorre da incerteza.

- **Metodologias:**

- Análise de Sensibilidade;
- Análise do ponto crítico (*break-even*);
- Análise de cenários.

Ao utilizar-se a **análise de sensibilidade** possibilita identificar as variáveis de incerteza relevantes e que em si carregam risco para o projeto, tem-se como objetivo fundamental analisar o impacto que uma variação de valor de uma determinada variável, mantendo as restantes variáveis constantes, tem num critério utilizado para avaliação e viabilidade do projeto.

Assim no caso em apreço, foi efetuada a análise de sensibilidade às variáveis existentes, como se pode verificar no Apêndice nº 20.

Por exemplo, na variável «Preço Mensal» se reduzir 3,23%, ou seja, descer o preço de 1.550 euros para 1.500 euros, irá implicar uma variação negativa de 41% no VAL que atinge assim, o valor de 345.795 euros, como se observa na Tabela 3.8.

Seguindo-se o mesmo critério de leitura verifica-se que uma redução de 7,86% no preço da mensalidade, levará a que o VAL seja nulo, tendo neste, um impacto negativo de 100%, atingindo-se o **ponto crítico (*break-even*)**. O projeto encontra-se na situação de indiferença e ainda, se o preço atingir o valor de 1.350 euros, reduzindo 12,9%, o VAL obterá o valor negativo de 377.491 euros, uma redução de 164,32%, o que tornará o projeto inviável.

	Preço Mensal.	VAL@ WACC	
		586.890	
-12,903%	1.350	-377.491	-164,321%
-7,852%	1.428	0	-100,000%
-3,226%	1.500	345.795	-41,080%
0,000%	1.550	586.890	0,000%
0,516%	1.558	625.465	6,573%
3,226%	1.600	828.613	41,187%

Tabela 3.9 – Tabela de uma entrada - Preço Mensalidade (€)

Conclui-se que o «Preço Mensal» é uma variável de incerteza importante, porque acarreta em si risco para o projeto.

Este processo é de idêntico tratamento e leitura para as diferentes variáveis, podendo estas pela sua natureza, terem mais ou menos incerteza, carregando mais ou menos risco para o projeto de investimento.

Análise idêntica é feita nas tabelas de sensibilidade de dupla entrada, só que neste caso, consegue-se observar o impacto no VAL se duas variáveis, variarem simultaneamente.

		F.S.E. %					
VAL@ WACC	586.890	9,03%	10,63%	12,50%	14,38%	16,53%	17,93%
	424.159	963.143	790.203	586.890	384.101	150.894	0
Gastos Pessoal	466.575	932.699	759.759	556.446	353.657	120.450	-30.444
	513.232	899.211	726.271	522.958	320.169	86.962	-63.932
	564.556	862.374	689.434	486.121	283.332	50.125	-100.769
	621.011	821.853	648.913	445.600	242.812	9.605	-141.289
	683.112	777.280	604.340	401.028	198.239	-34.968	-185.862
	1.241.846	376.253	203.313	0	-202.789	-435.996	-586.890
Δ	192,78%						

Tabela 3.10 - Tabela dupla entrada - Gastos Pessoal e FSE

Na análise de cenários, considerou-se o cenário com os valores atuais do projeto, considerado o cenário mais provável, o cenário mais pessimista e o cenário mais otimista.

Quadro 3.3 – Análise de Cenários

Sumário do cenário			
	Valores actuais:	Pessimista	Optimista
Células variáveis:			
Vendas 1º Ano	1.159.527	895.327	1.403.028
Investimento	3.784.935	5.781.739	2.734.615
COC (WACC)	7,28%	10,28%	4,28%
Células de resultado:			
VAL@WACC	586.890	-3.088.682	3.958.884
TIR	9,14%	1,72%	17,42%

Quadro 3.3b – Análise de Cenários

Sumário do cenário			
	Valores actuais:	Pessimista	Optimista
Células variáveis:			
Preço Mensal	1.550	1.350	1.600
FSE	12,50%	23,71%	9,03%
M²	482,4	700	482,4
Gastos Pessoal 1ºAno	424.159	1.366.031	424.159
Células de resultado:			
VAL@7,28%	586.890	-2.977.950	1.216.295
TIR	9,14%	0,46%	11,10%

FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

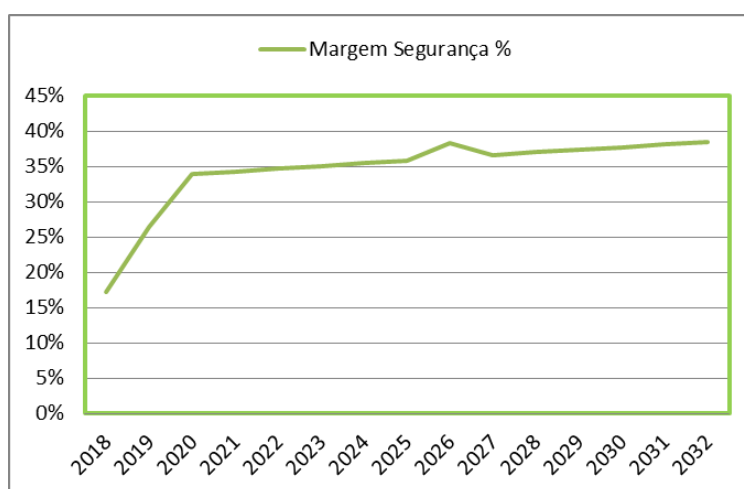
São identificadas as variáveis independentes de impacto para a realização do projeto que em conjunto e assumindo valores mais pessimistas ou mais otimistas, irão alterar os valores dos critérios de avaliação e viabilidade escolhidos como «células de resultado», neste caso VAL e TIR, podendo ser outras.

Segundo Neves (2002:289), tendo em conta a inexistência de uma certa probabilidade de ocorrência de determinado cenário, leva a que a informação fornecida seja ambígua, não se conseguindo avaliar quanto ao risco.

3.7. Margem de segurança e ponto crítico (Risco operacional)

Entre o ano 2020, ano cruzeiro, e o ano 2032 a margem de segurança varia entre os 34% e os 39%, o que identifica a descida máxima (em valor percentual) que o volume de negócios do projeto pode atingir, de forma a não se obter um resultado operacional (EBIT < 0) menor que zero, como podemos verificar no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Margem de Segurança %

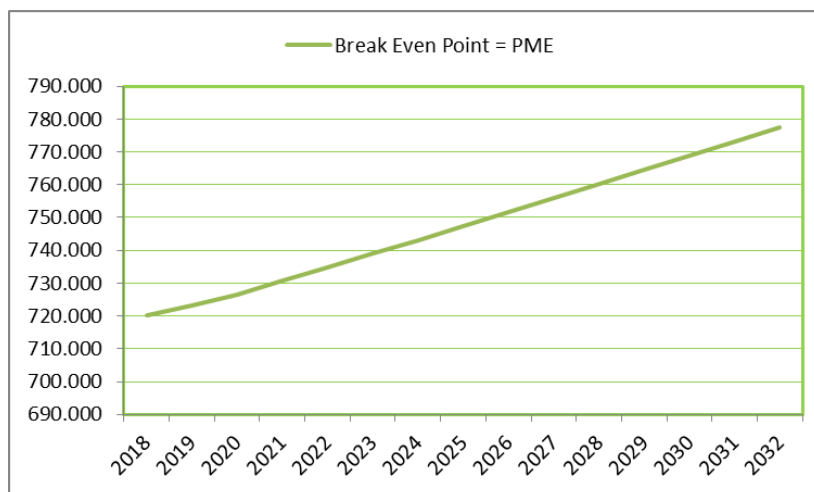


FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

O facto de o FM ser maior que zero ao longo do projeto, é em valor absoluto, uma margem de segurança necessária para fazer face ao risco, como seja, o de não receber dos clientes, ou de vir a receber para além do prazo (início de cada mês).

Em valor absoluto temos, no Gráfico 7 representado, o ponto morto económico (PME), ou seja o montante do volume de negócios (VN) que iguala o resultado operacional a zero (EBIT =0) e que a partir desse montante para cima, o resultado operacional será maior que zero.

Gráfico 7 – Break Even Point



FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

4. Reflexões e Conclusão

Como nota final e a título conclusivo, foi retratado neste trabalho um Plano de Negócios, onde estão identificadas fases essenciais ao bom desenvolvimento do projeto de investimento, como sejam, a identificação da necessidade (problema), a ideia associada à oportunidade, o enquadramento do projeto quanto à Missão, Visão e Valores da empresa, análises ao meio envolvente (externo e interno), identificação dos serviços (produto) a praticar, comparação com empresas de referência (*Benchmarking*), estratégias de marketing, estudo de avaliação da viabilidade económica e financeira e por fim a análise de sensibilidade e risco.

Está-se perante um projeto que visa a criação de uma start up, cuja atividade comercial é no âmbito social dirigida a séniores e idosos. Falamos da criação de uma empresa, mais propriamente de uma ERPI, de cariz privado com a denominação social de Sant'Ana Residência Sénior, Lda, localizada no Distrito de Lisboa, Concelho Torres Vedras. Com capacidade em albergar 70 utentes. Possui 35 quartos de tipologia dupla. Os utentes deverão ter idades a partir dos 60 anos, os quais pagarão uma mensalidade diferenciada no preço em função do grau de dependência. Em média por utente o preço no 1º Ano é de 1.550 euros.

Possui um quadro de pessoal qualificado nas áreas necessárias ao bom funcionamento da atividade de exploração, assim como valências dirigidas e adequadas aos idosos.

Existe mercado para este tipo de instituições, pela necessidade evidente demonstrada pela sociedade, onde o aumento acentuado do envelhecimento, comparativamente aos jovens, é uma realidade que se tem vindo a acentuar.

O projeto de investimento de Sant'Ana Residência Sénior, é um investimento em ativos reais, tem uma estrutura de capital com 45% de Capital Próprio e 55% de Capital Alheio. O projeto terá como vida útil de 15 anos.

O foco da avaliação do projeto esteve nos fluxos de caixa *cash flow*, com a intenção de decisão na perspectiva económica e financeira de forma a identificar se o projeto é ou não atrativo para os investidores envolvidos.

Procedeu-se à atualização para o momento atual dos fluxos de caixa gerados para momentos futuros. A taxa de atualização adequada ao projeto foi a do custo médio ponderado de capital, WACC (7,28%), tendo em conta as fontes de financiamento envolvidas.

O Valor Atual Líquido (VAL) obtido foi de 586.890 euros e a taxa que gera um Valor Atual Líquido nulo a TIR é de 9,14%, concluindo-se que o projeto é viável, gera benefícios financeiros e é de aceitar.

A variável de incerteza mais crítica e sensível identificada no projeto, foi o preço médio da mensalidade, uma pequena descida, na ordem dos 8%, tornará o projeto inviável.

A empresa pretende ter uma gestão responsável de forma a obter resultados sustentáveis, com o objetivo de conseguir impor-se no mercado, cumprindo as suas obrigações de curto prazo.

Como reflexão final, a decisão de investimento privado com fins lucrativos, nesta área de negócio, nem sempre é apelativo aos olhos de alguns investidores, pelo facto do investimento inicial necessitar de fundos monetários elevados e o retorno do capital investido ser num horizonte temporal relativamente longo, exigindo da parte dos investidores resignação e persistência de forma a obterem o retorno esperado. O investimento em Capital Alheio, por parte de investidores financeiros pode ser dificultado pelo facto de ser uma start up, que contém em si risco, em virtude da inexistência de histórico contabilístico e financeiro, assim como de quota de mercado.

Na tomada de decisão em se aceitar ou não o projeto, dever-se-á ter também em conta que o projeto se baseia em valores meramente previsionais e que o maior risco que lhe pode estar associado é o da probabilidade de os valores previstos se virem ou não a manter inalterados ao longo do período da vida útil do projeto, não se conseguindo prever com exatidão variáveis que possam vir a influenciar negativamente o projeto.

O recurso a técnicas de análise de risco, como seja a aplicação da simulação Monte Carlo, que utiliza o *software Crystal Ball*, permite segundo Neves (2002:290) investigar todas as combinações de valores nas variáveis existentes, assim como a distribuição de valores do negócio em condições de funcionamento, para o horizonte temporal do projeto.

5. Apendices

Apêndice 1 – Inquérito

Questionário - Área Social de Apoio a Idosos

O questionário que é apresentado, está integrado num estudo, necessário à elaboração de trabalho de projeto de mestrado, no âmbito do "Curso de Mestrado em Contabilidade e Análise Financeira", lecionado no ISCAL- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

O trabalho de projeto enquadra-se num tema relacionado com a Área Social de Apoio a Idosos.

Por ser um adjuvante essencial ao estudo, agradece-se toda colaboração a este questionário.

O questionário é anónimo, é direcionado às Instituições, com apoio público ou somente privado, que desenvolvam a sua atividade na Área Social de Apoio a Idosos

Leia por favor cada uma das questões solicitando-se o favor de responder de forma verdadeira e inequívoca a cada questão.

Agradecemos, antecipadamente a sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente.

Ana Paula de Assunção de Matos Borlido Martins

Mestranda em Contabilidade e Análise Financeira
apaulaborlido@gmail.com

Orientador da dissertação

Professor Doutor Joaquim António Martins Ferrão
jaferrao@iscal.ipl.pt

1-Localização da Instituição* _ Município

- Alenquer
- Amadora
- Arruda
- Azambuja
- Cadaval
- Cascais
- Lisboa
- Loures

- Lourinhã
- Mafra
- Odivelas
- Oeiras
- Sintra
- Sobral
- Torres Vedras
- Vila Franca de Xira
- Outros Municípios

2-Atividade Desenvolvida*_ Atividades de Apoio Social para pessoas Idosas;

- Com Alojamento
- Sem Alojamento
- Ambas
- Outras

3-Forma Jurídica da Instituição *_

- Empresário em Nome Individual
- Sociedade Unipessoal por Quotas
- Sociedade em Nome Coletivo
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anónima
- Sociedade em Comandita
- Cooperativa
- Fundação
- IPSS
- Outra

4-Instituição com ou sem fins lucrativos*_

- Com fins Lucrativos
- Sem fins lucrativos

5-Characterização do edifício *_ Tipo de Edifício

- Edifício de uso exclusivo
- Edifício também destinado a outros fins

6-Capacidade máxima de utentes na Instituição*_

- < 20

- 20 - 40
- 41 - 60
- 61 - 80
- 81 - 100
- 101 - 120
- > 120

7-Numero de quartos*

	Nenhum	0 - 15	16 - 30	31 - 45	46 - 50	> 51
Individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duplos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Triplos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8-Áreas de Convívio e Atividades Ocupacionais*...

	Nenhuma	Uma	Duas	Três	Quatro	Cinco	Superior a Cinco
Salas de Estar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salas de Atividades Ocupacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de Movimento - Ginásio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sala de Cuidados Estética	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Biblioteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro de Recursos - Posto Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9-Existência de espaços de Lazer exteriores destinados ao convívio*...

- Sim
- Não

10-Área de Serviços Saúde* _

	Sim	Não
Gabinete de Saúde com equipamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enfermaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11-Utentes* _ Numero de utentes por faixa etária

	Nenhum	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 90	>90
< 65 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dos 66 aos 70 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dos 71 aos 80 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dos 81 aos 90 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 90 anos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12- Aceitação de utentes sem autonomia* _

- Sim
- Não

13- Atividades promovidas e desenvolvidas pela Instituição* _

	Sim	Não
Atividades Físicas e Desportos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caminhadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Universidade Sénior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Férias, Excursões e Passeios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Férias Termiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14-Mensalidade Base por utente* _

- < 500,00 €
- 500,00€ - 800,00€
- 801,00€ - 1.000,00€
- 1.001,00€ - 1.200,00€
- 1.201,00€ - 1.300,00€
- 1.300,00€ - 1.500,00€
- >1.500,00€

15-Recursos Humanos* _ Numero total de Pessoal Técnico e Auxiliar

- < 10
- 10 - 20
- 20 - 30
- 30 - 40
- 40 - 50
- > 50

16- A Instituição possui área de descanso e higiene do pessoal* _

- Sim
- Não

Atividades de Apoio Social para pessoas Idosas

Respostas ao Inquérito : 49

1 - Localização das Instituições

Área Metropolitana de Lisboa	Outros Municípios	Total
<u>16</u>	<u>33</u>	<u>49</u>

2 - Atividade de Apoio Social Pessoas Idosas

Alojamento	Área Metrop. Lisboa	Outros Municípios
Com Alojamento	12	29
Sem Alojamento	0	0
Ambas	4	4
Outras	0	0
Total Instituições	<u>16</u>	<u>33</u>

3 - Forma Juridica Da Instituição

	Área Metrop. Lisboa	Outros Municípios
ENI*	1	2
SUQ*	2	9
SNC*	2	2
SQ*	4	16
SA*	2	0
SC*	0	0
COOP*	1	0
FUNDAÇÃO	0	0
IPSS	3	1
OUTRA	1	3
Total Instituições	<u>16</u>	<u>33</u>

4 - Instituição com ou sem fins lucrativos

	Área Metrop. Lisboa	Outros Municipios
Com fins Lucrativos	12	32
Sem fins lucrativos	4	1
Total Instituições	16	33

5 - Caracterização do Edifício

	Área Metrop. Lisboa	Outros Municipios
Edifício de uso exclusivo	15	33
Edifício também p/out.fins	1	
Total Instituições	16	33

6 - Capacidade máxima de utentes na instituição

Capacidade da Instituição	Área Metrop. Lisboa	Outros Municipios
<20	3	10
20-40	7	16
41-60	1	5
61-80	0	1
81-100	2	0
101-120	0	0
>120	2	2
Total Instituições	15	34

7 - Número de quartos

Tipo de quartos/ /Nº instituições	Área Metropolitana Lisboa										Total Institui ções		
	Escala - Nº de Quartos												
	Nenhum	0-15	16-30	31-45	46-50	>51	Nenhum	0-15	16-30	31-45		46-50	>51
Individuais	3	10	2	1	0	0	5	27	0	1	0	0	49
Duplos	0	8	5	3	0	0	0	26	6	1	0	0	49
Triplos	5	8	3	0	0	0	13	19	1	0	0	0	49

8 - Áreas de Convívio e Atividades Ocupacionais

Tipo Áreas/ /Escala - Nº Áreas	Área Metropolitana Lisboa										Total Institui ções							
	Nº instituições																	
	Nenhum	Uma	Duas	Três	Quatro	Cinco	>Cinco	Nenhu m	Uma	Duas		Três	Quatro	Cinco	>Cinco			
Salas de Estar	0	6	5	1	2	0	2	0	0	0	0	12	8	8	4	1	0	49
Salas de Atividades Ocup	1	7	4	2	0	0	0	0	0	0	0	2	25	7	0	0	1	49
Ginásio	5	8	4	0	0	0	0	0	0	0	0	10	22	0	0	0	0	49
Sala Cuidados Estética	7	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	16	17	0	1	0	0	49
Biblioteca	9	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	13	1	0	0	0	49
Centro de Recursos	8	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15	17	1	0	0	0	49

9-Existência de espaços de Lazer Exteriores destinados ao convívio

	Área Metrop. Lisboa	Outros Municip ios	Total Instituiç ões
Existe	16	32	
Não Existe	0	1	
<u>Total Instituições</u>	<u>16</u>	<u>33</u>	<u>49</u>

10-Área de Serviços Saúde

	Área Metropolitana		Outros Municípios		Total Instituiç ões
	Sim	Não	Sim	Não	
Gabinete Saúde c/equipa	13	1	31	4	<u>49</u>
Enfermaria	12	3	27	7	<u>49</u>

11-Utentes

Faixa etária/Nº Utentes	Área Metropolitana Lisboa						Outros Municípios						Total Instituições		
	Escala -Idade dos Utentes						Escala - Idade dos Utentes								
	Nenhum	0-20	21-40	41-60	61-80	81-90	>90	Nenhum	0-20	21-40	41-60	61-80		81-90	>90
<65anos	6	9						18	15		1				49
Dos 66 aos 70anos	2	13					7	24	2		1				49
Dos 71 aos 80anos		12	3				3	28	3						49
Dos 81 aos 90anos		9	5		1				29	4				1	49
>90 anos	1	12	1				6	28						1	49

12-Aceitação de utentes sem autonomia

	Área Metropolitana		Outros Municípios		Total Instituições
	Sim	Não	Sim	Não	
Total Instituições	<u>15</u>	<u>1</u>	<u>32</u>	<u>1</u>	<u>49</u>

13-Atividades promovidas e desenvolvidas pela instituição

	Área Metropolitana		Outros Municípios		Total Instituições
	Sim	Não	Sim	Não	
Atividades Físicas-Desportivas	16	0	30	3	<u>49</u>
Caminhadas	12	4	25	8	<u>49</u>
Atividades Culturais	15	1	33	0	<u>49</u>
Universidade Sénior	0	16	1	32	<u>49</u>
Férias, Excursões e Passeios	12	4	26	7	<u>49</u>
Férias Termais	1	15	2	31	<u>49</u>

14-Mensalidade Base por utente

u.m. €

	Área Metropolitana	Outros Municípios	Total Instituições
< 500,00	1	1	<u>2</u>
500,00 - 800,00	4	2	<u>6</u>
801,00 - 1.000,00	2	17	<u>19</u>
1.001,00 - 1.200,00	1	8	<u>9</u>
1.201,00 - 1,300,00	2	2	<u>4</u>
1.300,00 - 1.500,00	1	2	<u>3</u>
> 1.500,00	5	1	<u>6</u>
Total Instituições	<u>16</u>	<u>33</u>	<u>49</u>

15-Recursos Humanos

Nunero Total Pessoal Técnico e Auxiliar	Área Metrop	Outros Municip	Total Instituição
<10	2	7	<u>9</u>
10-20	4	16	<u>20</u>
20-30	5	7	<u>12</u>
30-40	2	1	<u>3</u>
40-50	0	0	<u>0</u>
>50	4	1	<u>5</u>
Total Instituições	<u>17</u>	<u>32</u>	<u>49</u>

16-A Instituição possui área de descanso e higiene do Pessoa

	Área Metrop	Outros Municip	Total Instituição
Sim	16	33	<u>49</u>
Não	0	0	<u>0</u>
Total Instituições	<u>16</u>	<u>33</u>	<u>49</u>

Apêndice 3 - Estimativa Orçamental do Projeto

Estimativa Orçamental do Projeto de Construção				
			Opção	
Descrição	Área total m^2	Área livre m^2	Preço € m^2	Total (€) m^2
- Terreno	8.043	5.399	15	120.139
Descrição		Área m^2	Preço € m^2	Total (€)
- Edifício -Total Área Bruta de Construção		4.231		
Fundações 12,5%		235	482	113.394
Cobertura 12,5%		235	482	113.394
Área bruta construída(média p/piso)		1.881		
Área Bruta de Implementação no terreno		3.761		
Edifício R/C		2.644	482	1.275.466
Edifício 1º Andar		1.117	482	538.841
Conversão de Área Bruta em Área Útil =>Ab/Au=1,25		3.009		
Área de construção por cliente m^2		43		
Total Estimativa Construção (Edifício) *€				2.041.095
Total Estimativa Construção (Edifício+Terreno) *€				2.161.234

Estimativa de gastos implícitos à execução do projeto de construção		
Descrição	% da Estimativa	
Projetos	10,00%	
c)- Projeto de Arquitetura	2,00% do valor estimado	40.720
Serviços prestados pelo arquiteto	0,61% do valor estimado	12.502
Serviços prestados pelo engenheiro	0,61% do valor estimado	12.502
Serviços prestados pelo topógrafo	0,46% do valor estimado	9.389
Serviços diversos prestados por outros técnicos	0,31% do valor estimado	6.327
d)-Projetos de especialidade	4,25% do valor estimado	86.828
Terraplanagens	0,60% do valor estimado	12.247
Plano de Acessibilidades	0,34% do valor estimado	6.940
Projetos de Planos Exteriores/Paisagismo	0,20% do valor estimado	4.082
Projeto de Estabilidade	0,35% do valor estimado	7.144
Projeto de Redes Prediais Água e Esgotos	0,46% do valor estimado	9.440
Projeto de Alimentação e Distribuição Rede Eléctrica	0,46% do valor estimado	9.440
Projeto de Instalações Telefónicas e Telecomunicações	0,46% do valor estimado	9.440
Projeto de Instalação de Gás	0,46% do valor estimado	9.440
Projeto de Aquecimento e Ventilação	0,35% do valor estimado	7.225
Projeto de Segurança contra Incêndios	0,36% do valor estimado	7.348
Projeto Acústico	0,20% do valor estimado	4.082
e)- Trabalhos de jardinagem e arborização inicial	1,75% do valor estimado	35.719
SUB-TOTAL - Projetos+jardinagem+ despesas diversas		204.089
TOTAL (Edifício+Projetos+jardinagem+despesas diversas) S/IVA		2.245.184
TOTAL DA CONSTRUÇÃO (incluindo custo do terreno) S/IVA		2.365.323
IVA		544.024
TOTAL DA CONSTRUÇÃO C/IVA		2.909.347

f)- Outras despesas diversas	2,00% do valor estimado	40.822
Urbanismo - Plano de Pormenor	0,25% do valor estimado	5.103
Licenciamentos e taxas	0,25% do valor estimado	5.103
Fiscalização	0,20% do valor estimado	4.082
Pedido de Ramais Água, Gás, Rede Elétrica	0,30% do valor estimado	6.123
Escrituras, Registos e Serviços Notariais	0,35% do valor estimado	7.144
Arquitetura de Interiores	0,30% do valor estimado	6.123
Outras Despesas	0,35% do valor estimado	7.144

Apêndice 4 - Investimento em Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis

Ano 2016

Investimento em AFT e AFI	
Total Ativos Fixos Tangíveis e Intangíveis	3.784.935
Ativos Fixos Tangíveis	3.780.015
-Terrenos e Recursos Naturais	147.771
-Edifícios e Outras Construções	2.892.153
Mobiliário e Equipamento Básico	569.851
-Mobiliário Diverso	129.206
-Equipamento Básico	124.729
-Ferramentas e utensílios cozinha	18.450
-Equipamento Administrativo	51.466
-Decoração interiores	184.500
-Roupas Brancas e Atoalhados	30.750
-Equip. Informático e out Equip.	30.750
-Equipamento de Transporte	170.240
Ativos Fixos Intangíveis	4.920
-Software	4.920

Total Estimado -Terrenos e R. Naturais, Edifícios e O. Construções - A. Tangível			
Descrição	Vida Útil em "anos"	Valor Inicial	Tx.Deprec.
-Terreno		147.771	-
-Edifício	50	2.892.153	2,00%
Total C/Iva Incluído		3.039.924	



Total Estimado - Mobiliário, Equip.Básico, Equip.Transporte - A. Tangível			
Descrição	Vida Útil em "anos"	Valor Inicial	Tx.Deprec.
-Equipam. Administrativo	8	51.466	12,50%
-Mobiliário Diverso	8	129.206	12,50%
-Equipam. Básico	8	124.729	12,50%
-Ferramentas Utensílios Cozinha	3	18.450	33,33%
-Decoração Interiores.	8	184.500	12,50%
-Roupas Brancas	2	30.750	50,00%
-Equip. Informático e out Equip.	3	30.750	33,33%
-Equip.Transporte	8	170.240	12,50%
Total C/Iva Incluído		740.091	



Total Estimado -A. Intangíveis			
Descrição	Vida Útil em "anos"	Valor Inicial	Tx.Amortiz.
-Software	3	4.920	33,33%
Total C/Iva Incluído		4.920	

3.784.935

Apêndice 4.a – Investimento Áreas Funcionais

Investimento - Mobiliário e Equipamentos das Áreas Funcionais

Áreas Funcionais

R/C

Átrio de Entrada Principal - Recepção - R/C

Descrição Equipamento - Administrativo	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
	S/IVA		S/IVA
Balcão	932,00	1	932,00
Cadeira com rodas para rececionista	40,00	1	40,00
Sofás duplos " Sofá Belgica"	366,00	3	1.098,00
Mesa de Centro	160,00	1	160,00
Valor Suj. a IVA			2.230,00
IVA 23%			512,90
Valor Total			2.742,90

Fonte : Ricardo e Vaz; moveis on line _9/5/2016

Gabinete Diretora Técnica - R/C

Descrição Equipamento - Administrativo	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
	S/IVA		S/IVA
Secretária	340,00	1	340,00
Cadeira (secretária)	105,00	1	105,00
Cadeira de atendimento	25,00	2	50,00
Estante	240,00	1	240,00
Armário Arquivo	280,00	1	280,00
Valor Suj. a IVA			1.015,00
IVA 23%			233,45
Valor Total			1.248,45

Serviços Administrativos e RH - R/C

Descrição Equipamento - Administrativo	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
	S/IVA		S/IVA
Secretárias	150,00	3	450,00
Cadeiras (secretárias)	45,00	3	135,00
Armário Arquivo	160,00	1	160,00
-Sala de arquivo			
Armário Arquivo	160,00	5	800,00
Secretária	130,00	1	130,00
Cadeira	25,00	1	25,00
Impressora Lexmark MX310DN Multifunções	316,26	0	0,00
Bengaleiro	40,00	1	40,00
Valor Suj. a IVA			1.740,00
IVA 23%			400,20
Valor Total			2.140,20

Fonte: www.ricardoevaz.com

Gabinete Gerência e Direção de Serviços - R/C

Descrição Equipamento - Administrativo	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
	S/IVA		S/IVA
Secretárias	340,00	2	680,00
Cadeiras (secretárias)	105,00	2	210,00
Armário Arquivo persiana 50x100x42 cm	164,14	1	164,14
-Sala de reuniões			
Mesa de reuniões para 8 pessoas	350,86	1	350,86
Cadeiras	60,00	8	480,00
Armário Arquivo persiana 50x100x42 cm	164,14	1	164,14
Bengaleiro	40,00	1	40,00
Valor Suj. a IVA			2.089,14
IVA 23%			480,50
Valor Total			2.569,64

Apêndice 4.b – Investimento Áreas Funcionais

Gabinete Médico e de Enfermagem - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Equipamento - Administrativo	S/IVA		S/IVA
-Gabinete Médico			
Secretaria	250,00	1	250,00
Cadeira -secretaria	105,00	1	105,00
Cadeira de atendimento	20,00	1	20,00
Marquesa	200,00	1	200,00
Armário Arquivo	160,00	1	160,00
-Gabinete de enfermagem			
Secretaria	250,00	1	250,00
Cadeira (secretária)	45,00	1	45,00
Cadeiras de atendimento	20,00	2	40,00
Bancada de trabalho com armários por baixo	250,00	1	250,00
Armario para medicação com vidros e chave	220,00	1	220,00
Armário Opaco para processos	300,00	1	300,00
Marquesa	200,00	1	200,00
Valor Suj. a IVA			2.040,00
IVA 23%			469,20
Valor Total			2.509,20

Mobiliário quartos - Enfermaria - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Mobiliário Diverso	S/IVA		S/IVA
-Quartos de enfermaria			
		4	
Camas articuladas	843,00	8	6.744,00
Poltrona de descanso (4)	512,00	4	2.048,00
Mesas de cabeceira (8)	160,00	8	1.280,00
Mesa Giratoria Refeição	56,00	4	224,00
Equipamento Acessórios diversos + decoração	1.500,00	4	6.000,00
Cadeiras	50,00	4	200,00
Valor Suj. a IVA			16.496,00
IVA 23%			3.794,08
Valor Total			20.290,08

Fonte: ergometrica.pt_pesquisa 09/06/2016

Mobiliário quartos - R/C - 1º Andar			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Mobiliário Diverso	S/IVA		S/IVA
-Quartos			
		31	
Camas Individual	365,00	62	22.630,00
Mesa de cabeceira	162,00	62	10.044,00
Secretária pequena	121,00	31	3.751,00
Cadeiras	50,00	62	3.100,00
Valor Suj. a IVA			39.525,00
IVA 23%			9.090,75
Valor Total			48.615,75

Auditorio- Salão Ludico Ativ./Ocupaci. - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Equipamento Básico	S/IVA		S/IVA
Cadeiras almofadadas com palmatória	53,65	35	1.877,75
Cadeiras almofadadas normais	32,11	35	1.123,85
Mesa Multiuso 2 lugares 140x80x75cm	83,91	15	1.258,65
Quadro Branco Porcelana Cavalete e Rodas 120x1	159,79	1	159,79
Armário portas correr 154x80x42cm	146,90	1	146,90
Video Projector Epson EB-X31-XGA	329,27	0	0,00
Tela Projecção Suspensão 200x200cm	76,96	1	76,96
Impressora Lexmark MX310DN Multifunções	316,26	0	0,00
Material diverso (Consumiveis)	243,90	1	243,90
Biombos vidro/tecido 156x80x7cm	180,99	3	542,97
Computador portátil Asus E403SA (15)	500,00	0	0,00
Valor Suj. a IVA			5.430,77
IVA 23%			1.249,08
Valor Total			6.679,85

Fonte: www.ricardoevaz.com ; pesquisa 9/6/2016

Apêndice 4.c – Investimento Áreas Funcionais

Ginásio e Terapias Ocupacionais - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Equipamento Básico	S/IVA		S/IVA
-Equipamento Reabilitação			
Auto-Passivo RefªFI 5030- Eexercitar membros supe	70,00	1	70,00
Barras Paralelas Refª FI 5011	210,00	1	210,00
Espaldar Refª FI 5045	282,09	1	282,09
Mesa Terapia Funcional das mãos	1.125,60	1	1.125,60
Pedaleira (mãos e pernas) oxycycle refª MSD 1060	151,40	6	908,40
Andarilho Fixo	28,40	2	56,80
Equipamento diverso (necessário no ginásio)	1.500,00	1	1.500,00
	Valor Suj. a IVA		4.152,89
	IVA 23%		955,16
	Valor Total		5.108,05

Fonte: Manual de Recomendações Técnicas para Equipam.Sociais 9/06/2016

Biblioteca - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Equipamento - Administrativo	S/IVA		S/IVA
Conj. Sofás Market 3+2 "Lunas" 200x85cm;185x85cm	899,00	1	899,00
Estante "Billy" 200x237x28 cm	207,31	3	621,93
Cadeiras "Paris" c/ braços	64,99	8	519,92
Mesa 8 Lug. 300x100x740cm BT+	518,00	2	1.036,00
Computador portátil Asus E403SA	405,60	2	811,20
Bengaleiro	40,00	1	40,00
Equipamento diversos + decoração	800,00	1	800,00
	Valor Suj. a IVA		4.728,05
	IVA 23%		1.087,45
	Valor Total		5.815,50

Sala de Arrumos - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Mobiliário Diverso	S/IVA		S/IVA
Roupeiro "IKEA" - 200x66x236cm	423,57	3	1270,71
	Valor Suj. a IVA		1.270,71
	IVA 23%		292,26
	Valor Total		1.562,97

Sala de Cuidados de Estética - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Mobiliário Diverso	S/IVA		S/IVA
Rampa de Lavagem		2	
Cadeira de pentear hidraulico		3	
Sofá duplo com Costas		1	4.250,00
Balcão		1	
Mesa ajudante		1	
	Valor Suj. a IVA		4.250,00
	IVA 23%		977,50
	Valor Total		5.227,50

Diversos- Sala dos Colaboradores - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Mobiliário Diverso	S/IVA		S/IVA
Vestiaros/ Cacifos (6) 190x90x50cm	636,64	4	2.546,56
Biombos vidro/tecido 156x80x7cm	180,99	1	180,99
Cadeira hotelaria "Maya"	60,31	8	482,48
Mesa reunião 200x120x74 cm	243,99	1	243,99
Acessórios diversos + decoração	700,00	1	700,00
	Valor Suj. a IVA		4.154,02
	IVA 23%		955,42
	Valor Total		5.109,44

Apêndice 4.d – Investimento Áreas Funcionais

Rouparia Lavandaria- R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Equipamento Básico	S/IVA		S/IVA
Maquinas de Lavar e secar roupa industriais			
Marca IPSO mod IY 335 -	15.000,00	3	45.000,00
Maquinas de Secar Roupa 26,4 Kg DR 50TR IPSO	5.239,00	2	10.478,00
Mesas de Passar a Ferro	672,00	2	1.344,00
Carros p/ Lavandaria	211,00	2	422,00
Carro porta cabides	239,00	2	478,00
Acessórios Diversos	600,00	1	600,00
		Valor Suj. a IVA	58.322,00
		IVA 23%	13.414,06
		Valor Total	71.736,06
Cozinha e Frios- R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Equipamento Básico	S/IVA		S/IVA
		0	0
Maquinas, equipamento básico cozinha			30.000,00
Ferramentas e utensilios cozinha			15.000,00
			0
			0
			0
		Valor Suj. a IVA	45.000,00
		IVA 23%	10.350,00
		Valor Total	55.350,00
Sala de Refeições - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Mobiliário Diverso	S/IVA		S/IVA
22 mesas*4 lug	250,00	22	5.500,00
85 cadeiras	30,00	85	2.550,00
Mobiliario diverso + decoração	1.300,00	1	1.300,00
			0
			0
		Valor Suj. a IVA	9.350,00
		IVA 23%	2.150,50
		Valor Total	11.500,50
Sala de Estar e Cafeteria - R/C			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Mobiliário Diverso	S/IVA		S/IVA
Sofás			
Mesas			
Cadeiras			25.000,00
Balção e Equipamento Diverso			
		Valor Suj. a IVA	25.000,00
		IVA 23%	5.750,00
		Valor Total	30.750,00

Apêndice 4.e – Investimento Áreas Funcionais

1º Andar

Sala de Estar e Copa - 1º Andar

Descrição Equipamento Básico	Preço Unit.€ S/IVA	Quant.	Valor Total S/IVA
Bancada com armarios			
Frigorífico e Microondas			3.500,00
Mesas e cadeiras			
Biombos			
		Valor Suj. a IVA	3.500,00
		IVA 23%	805,00
		Valor Total	4.305,00

Sala de lazer 1º Andar

Descrição Mobiliário Diverso	Preço Unit.€ S/IVA	Quant.	Valor Total S/IVA
Sofás			
Mesa			5.000,00
Estantes			
		Valor Suj. a IVA	5.000,00
		IVA 23%	1.150,00
		Valor Total	6.150,00

Equipamentos Diversos

Equipamento informático, maquinas, aparelhos eletronicos e de comunicação

Descrição Equipamento - Administrativo	Preço Unit.€ S/IVA	Quant.	Valor Total S/IVA
Computadores + Impressoras + Fotocopiadoras.....		0	25.000,00
Televisores	1.000,00	5	5.000,00
Telefones		0	3.000,00
Maq. e Aparelhos Diversos (Aquecimento/ventilação)		0	20.000,00
		Valor Suj. a IVA	53.000,00
		IVA 23%	12.190,00
		Valor Total	65.190,00

Decorações de interiores incluindo tapeçarias

Descrição Decoração	Preço Unit.€ S/IVA	Quant.	Valor Total S/IVA
		0	0
Material Diverso - Decoração (Total)	150.000,00	0	150.000,00
		0	0
		0	0
		Valor Suj. a IVA	150.000,00
		IVA 23%	34.500,00
		Valor Total	184.500,00

Apêndice 4.f - Investimento Áreas Funcionais

Roupas Brancas e Atoalhados			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
Roupas Brancas e Atoalhados	S/IVA		S/IVA
		0	0
Lençóis, atoalhados diversos.....	25.000,00	0	25.000,00
		0	0
		0	0
		Valor Suj. a IVA	25.000,00
		IVA 23%	5.750,00
		Valor Total	30.750,00

Investimento - Equipamento Transporte			
Descrição	Preço Unit.€	Quant.	Valor Total
	S/IVA		S/IVA
Mini Bus - Mercedes Benz Sprinter - 16+1 (Novo)	64.000	1	64.000
Renault Kangoo 5 Lugares dci90	20.748	1	20.748
Renault Kangoo Transform. "TPMR" (1)	26.016	1	26.016
Renault Kangoo Transform. "Apoio Domiciliário"	27.642	1	27.642
		Valor Suj. a IVA	138.407
		IVA 23%	31.833
		Valor Total	170.240

(1)- TPMR - Transporte de pessoas com mobilidade reduzida

(2) - Veiculos tranformados - Apoio domiciliário

Diversos - Software			
Descrição	%	€	Valor Total
			S/IVA
-Software	-	4.000	4.000
		Valor Suj. a IVA	4.000
		IVA 23%	920
		Valor Total	4.920

Apêndice 5 - Mapa de depreciações e Amortizações

Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior, Lda

2018. Início da atividade de Exploração																			
Quadro de Gastos de Depreciação e de Amortização																			
Designação	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15				
	Investimentc																		
AFT	Aquisição																		
-Terreno	147.771															0	147.771		
-Edifício	2.892.153	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	57.843	867.646	2.024.507	
-Equipamento Administrativo	51.466	6.433	6.433	6.433	6.433	6.433	6.433	6.433	6.433	0	0	0	0	0	0	0	51.466	0	
-Equipamento Informático	30.750	10.250	10.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.750	0	
-Reinvestimento		10.561	10.561	10.561	10.561	10.561	10.561	10.561	10.561	0	0	0	0	0	0	0	31.682	0	
-Reinvestimento		32.642	32.642	10.881	10.881	10.881	10.881	10.881	10.881	0	0	0	0	0	0	0	32.642	0	
-Reinvestimento										33.631	11.210	11.210	11.210	11.210	11.210	11.210	33.631	0	
-Reinvestimento												34.650	11.550	11.550	11.550	11.550	34.650	0	
-Mobiliário Diverso	129.206	16.151	16.151	16.151	16.151	16.151	16.151	16.151	0	0	0	0	0	0	0	0	129.206	0	
-Reinvestimento									139.912	17.489	17.489	17.489	17.489	17.489	17.489	17.489	122.423	17.489	
-Equipamento Básico	124.729	15.591	15.591	15.591	15.591	15.591	15.591	15.591	0	0	0	0	0	0	0	0	124.729	0	
-Reinvestimento									135.064	16.883	16.883	16.883	16.883	16.883	16.883	16.883	118.181	16.883	
-Ferramentas e utensílios de cozinha	18.450	6.150	6.150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.450	0	
-Reinvestimento									6.336	6.336	6.336	6.336	6.336	6.336	6.336	6.336	19.009	0	
-Reinvestimento									19.585	6.528	6.528	6.528	6.528	6.528	6.528	6.528	19.585	0	
-Reinvestimento									20.178	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726	6.726	20.178	0	
-Reinvestimento									23.063	23.063	23.063	23.063	23.063	23.063	23.063	23.063	20.790	0	
-Decoração Interiores	184.500	23.063	23.063	23.063	23.063	23.063	23.063	23.063	199.787	24.973	24.973	24.973	24.973	24.973	24.973	24.973	184.500	0	
-Reinvestimento									199.787	24.973	24.973	24.973	24.973	24.973	24.973	24.973	174.814	24.973	
-Roupas Brancas	30.750	15.375	15.375	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.750	0	
-Reinvestimento									15.684	15.684	15.684	15.684	15.684	15.684	15.684	15.684	31.368	0	
-Reinvestimento									31.999	15.999	15.999	15.999	15.999	15.999	15.999	15.999	31.999	0	
-Reinvestimento									32.642	16.321	16.321	16.321	16.321	16.321	16.321	16.321	32.642	0	
-Reinvestimento									33.298	16.649	16.649	16.649	16.649	16.649	16.649	16.649	33.298	0	
-Reinvestimento									33.967	16.984	16.984	16.984	16.984	16.984	16.984	16.984	33.967	0	
-Reinvestimento									34.650	17.325	17.325	17.325	17.325	17.325	17.325	17.325	34.650	0	
-Reinvestimento									186.189	23.274	23.274	23.274	23.274	23.274	23.274	23.274	170.240	17.673	
-Equipamento Transporte	170.240	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	21.280	139.642	46.547	
-Reinvestimento									186.189	23.274	23.274	23.274	23.274	23.274	23.274	23.274	2.990.559	2.295.844	
-Software	4.920	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	1.640	4.920	0	
-Reinvestimentb									5.069	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	1.690	5.069	0	
-Reinvestimentb									5.223	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	1.741	5.223	0	
-Reinvestimentb									5.381	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	5.381	0	
-Reinvestimentb									5.544	1.848	1.848	1.848	1.848	1.848	1.848	1.848	5.544	0	
Total Ativo Fixo																	26.137	0	
	3.632.244	31.368	50.691	31.999	31.999	84.869	0	508.060	239.998	33.967	0	90.090	0	35.346	0	4.738.631			
Amort	172.136	172.136	172.445	172.942	173.257	173.571	174.090	174.609	151.246	175.047	175.382	175.717	176.052	176.387	176.722	177.057	2.990.559	VRC	
Terreno	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	147.771	2.990.559	VRC
AFT	3.460.108	3.319.340	3.197.586	3.056.643	2.883.366	2.794.998	2.620.908	2.954.877	3.043.630	2.902.549	2.727.167	2.641.875	2.465.608	2.324.688	2.148.073	1.972.459	147.771	2.295.844	
Total AFT/ITL	3.607.879	3.467.112	3.345.368	3.204.415	3.031.158	2.942.769	2.768.679	3.102.849	3.191.401	3.050.320	2.874.938	2.789.646	2.613.379	2.472.459	2.295.844	2.120.634	147.771	2.560.405	
Amort	1.640	1.640	5.069	1.690	1.690	5.223	1.741	1.741	5.381	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	5.544		
Total AFT/ITL	3.280	1.640	5.069	3.379	1.690	5.223	3.482	1.741	5.381	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	1.794	5.544		
	147.771	3.611.159	3.468.752	3.350.427	3.207.794	3.032.847	2.947.992	2.772.161	3.104.390	3.196.782	3.053.908	2.876.732	2.795.190	2.617.075	2.474.307	2.295.844			
3.784.935	0	31.368	95.760	31.999	31.999	90.091	0	508.060	245.379	33.967	0	95.634	0	35.346	0				

Apêndice 6 - Mapa CMVMC

Entidade: Sant'Ana Residencial Sénior, Lda

MAPA DOS CMVMC / COMPRAS - (IVA INCLUIDO)																																
Meses	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12						
Nº Ulenhês	56	63	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70						
Anos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2032																
Custos Anuais das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas																	Custb Unitário															
																	↘															
P.A.	11.988	13.621	15.286	15.439	15.593	15.749	15.907	16.066	16.226	16.389	16.553	16.718	16.885	17.054	17.225	17.225	0,67															
A.	96.682	109.855	123.281	124.514	125.759	127.017	128.287	129.570	130.866	132.174	133.496	134.831	136.179	137.541	138.917	138.917	5,44															
L.	10.061	11.431	12.828	12.957	13.086	13.217	13.349	13.483	13.618	13.754	13.891	14.030	14.171	14.312	14.455	14.455	0,57															
J.	81.184	92.246	103.520	104.555	105.601	106.657	107.724	108.801	109.889	110.988	112.098	113.219	114.351	115.494	116.649	116.649	4,57															
C.	16.523	18.775	21.069	21.280	21.493	21.708	21.925	22.144	22.366	22.589	22.815	23.043	23.274	23.507	23.742	23.742	0,93															
D.	2.443	2.776	3.116	3.147	3.178	3.210	3.242	3.275	3.307	3.340	3.374	3.408	3.442	3.476	3.511	3.511	0,14															
T.dia	10,71	10,82	10,92	11,03	11,14	11,25	11,37	11,48	11,60	11,71	11,83	11,95	12,07	12,19	12,31	12,31	0,14															
Sub-Total	218.881	248.704	279.101	281.892	284.711	287.558	290.434	293.338	296.272	299.234	302.227	305.249	308.301	311.384	314.498	314.498																
Distribuição de refeições ao Domicílio - Custos Anuais das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas																																
Custo anual Packs de Refeição																																
Sub-Total	30.419	30.723	31.031	31.341	31.654	31.971	32.291	32.613	32.940	33.269	33.602	33.938	34.277	34.620	34.966	34.966																
	8,36	8,44	8,52	8,61	8,70	8,78	8,87	8,96	9,05	9,14	9,23	9,32	9,42	9,51	9,61	9,61																
Custo Total Anual	249.301	279.427	310.132	313.233	316.366	319.529	322.724	325.952	329.211	332.503	335.828	339.187	342.579	346.004	349.464	349.464																
Compras de Matérias Primas																																
Anos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2032																
ExistInicial	0	1366,0	1531,1	1699,4	1716,3	1733,5	1750,8	1768,4	1786,0	1803,9	1821,9	1840,2	1858,6	1877,1	1895,9	1895,9																
PMS (dias)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2																
ExistFinal	1366,0	1531,1	1699,4	1716,3	1733,5	1750,8	1768,4	1786,0	1803,9	1821,9	1840,2	1858,6	1877,1	1895,9	1914,9	1914,9																
Compras	247.935	279.262	309.964	313.216	316.348	319.512	322.707	325.934	329.193	332.485	335.810	339.168	342.560	346.004	349.445	349.445																

P.A.- Pequeno Almoço; A. - Almoço; L. - Lanche; J. - Jantar; C. - Ceia; D. - Diversos; T. D. - Total por dia

Apêndice 7 - Mapa Volume de Negócios

Entidade: SantAna Residencial Sênior, Lda

Volume de Negócios - P.S. e Outras Receitas Operacionais																
	P.S. - Prestação de Serviços															
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Valor Anual P.S. (isento IVA)	0	1.052.016	1.195.353	1.341.452	1.354.866	1.368.415	1.382.099	1.395.920	1.409.879	1.423.978	1.438.218	1.452.600	1.467.126	1.481.797	1.496.615	1.511.582
Mensalidade €	0	1.566	1.581	1.597	1.613	1.629	1.645	1.662	1.678	1.695	1.712	1.729	1.747	1.764	1.782	1.800
Fornecimento de refeições Domicílio	50.512	51.680	52.875	54.152	55.459	56.798	58.169	59.573	61.011	62.484	63.992	65.537	67.119	68.739	70.399	
Apóio Social (isento de IVA)																
	Centro de dia															
Apóio social Centro dia	33.451	38.009	42.654	43.081	43.512	43.947	44.386	44.830	45.279	45.731	46.189	46.651	47.117	47.588	48.064	
	232	264	296	299	302	305	308	311	314	318	321	324	327	330	334	
Total P. Serviços C/IVA Incluído	1.135.979	1.285.042	1.436.982	1.452.099	1.467.386	1.482.844	1.498.475	1.514.283	1.530.268	1.546.433	1.562.781	1.579.314	1.596.034	1.612.943	1.630.044	
	Outras Receitas Operacionais - Aluguer Exploração de Espaço															
-Gnásio/Terapias Ocup	7.858	8.039	8.225	8.424	8.627	8.836	9.049	9.267	9.491	9.720	9.955	10.195	10.441	10.693	10.951	
-Salão Multifusos	5.525	5.653	5.783	5.923	6.066	6.212	6.362	6.516	6.673	6.834	6.999	7.168	7.341	7.519	7.700	
-Cafeteria RC	6.630	6.783	6.940	7.108	7.279	7.455	7.635	7.819	8.008	8.201	8.399	8.602	8.810	9.022	9.240	
-Sala de cuidados de estética	3.536	3.618	3.701	3.791	3.882	3.976	4.072	4.170	4.271	4.374	4.480	4.588	4.699	4.812	4.928	
Valor Anual Alugueres	23.548	24.093	24.650	25.245	25.855	26.479	27.118	27.773	28.443	29.130	29.833	30.553	31.291	32.046	32.820	
(Sujeito a IVA)																
Total de Receitas Anuais	1.159.527	1.309.135	1.461.632	1.477.345	1.493.241	1.509.323	1.525.594	1.542.056	1.558.711	1.575.563	1.592.614	1.609.867	1.627.324	1.644.989	1.662.864	
IVA Liq - Rec Operacionais	5.416	5.541	5.670	5.806	5.947	6.090	6.237	6.388	6.542	6.700	6.862	7.027	7.197	7.371	7.549	
Rec. Operacionais C/IVA	28.964	29.634	30.320	31.052	31.801	32.569	33.355	34.160	34.985	35.830	36.695	37.580	38.488	39.417	40.368	

Apêndice 8 - Mapa de Fornecimentos e Serviços Externos

Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior, Lda

		FSE - Fornecimento e Serviços Externos																
		Inflação																
		Ano																
		Valor Mensal																
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
		15,225																
		CV	CF	100% Tx IVA	100%													
Fornecimentos e Serviços Externos		6.629	8.678	72.271	77.068	81.953	82.772	83.600	84.436	85.280	86.133	86.994	87.864	88.743	89.630	90.527	91.432	92.346
Subcontratos																		
-Trabalhos Especializados		457	1.370	5.314	5.479	5.647	5.704	5.761	5.818	5.877	5.935	5.995	6.055	6.115	6.176	6.238	6.300	6.363
-Publicidade e Propaganda		152	457	1.476	1.677	1.882	1.901	1.920	1.939	1.959	1.978	1.998	2.018	2.038	2.059	2.079	2.100	2.121
-Vigilância e Segurança e receção		1.979	5.938	19.191	21.806	24.471	24.716	24.963	25.213	25.465	25.719	25.977	26.236	26.499	26.764	27.031	27.302	27.575
- Honorários		3.051	0	35.494	36.506	37.716	38.093	38.474	38.859	39.248	39.640	40.037	40.437	40.841	41.250	41.662	42.079	42.500
- Comissões		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Conservação e reparação		305	305	3.322	3.541	3.765	3.802	3.840	3.879	3.918	3.957	3.996	4.036	4.077	4.118	4.159	4.200	4.242
- Jardinagem		381	0	4.521	4.613	4.706	4.753	4.801	4.849	4.897	4.946	4.996	5.045	5.096	5.147	5.198	5.250	5.303
- Outros		305	609	2.952	3.355	3.765	3.802	3.840	3.879	3.918	3.957	3.996	4.036	4.077	4.118	4.159	4.200	4.242
Materiais		1.751	2.208	18.361	19.989	21.648	22.083	22.304	22.527	22.752	22.979	23.209	23.441	23.676	23.912	24.152	24.393	
- Ferramentas e utensílios de desgaste rápido		457	0	4.982	5.312	5.647	5.704	5.761	5.818	5.877	5.935	5.995	6.055	6.115	6.176	6.238	6.300	6.363
- Livros e documentação técnica		381	1.142	4.152	4.426	4.706	4.753	4.801	4.849	4.897	4.946	4.996	5.045	5.096	5.147	5.198	5.250	5.303
- Material de escritório		305	914	3.322	3.541	3.765	3.802	3.840	3.879	3.918	3.957	3.996	4.036	4.077	4.118	4.159	4.200	4.242
- Artigos para oferta		152	152	1.476	1.677	1.882	1.901	1.920	1.939	1.959	1.978	1.998	2.018	2.038	2.059	2.079	2.100	2.121
- Outros		457	0	4.429	5.032	5.647	5.704	5.761	5.818	5.877	5.935	5.995	6.055	6.115	6.176	6.238	6.300	6.363
Energia e fluidos		4.035	5.938	47.203	48.532	49.884	50.382	50.886	51.395	51.909	52.428	52.952	53.482	54.017	54.557	55.103	55.654	56.210
- Eletricidade		1.827	1.827	1.827	2.122	2.253	2.389	2.528	2.673	2.824	2.980	3.142	3.310	3.484	3.664	3.850	4.043	4.244
- Combustível		1.066	3.197	11.884	12.524	13.177	13.309	13.442	13.576	13.712	13.849	13.987	14.127	14.269	14.411	14.555	14.701	14.848
- Água		914	914	10.850	11.071	11.294	11.407	11.521	11.637	11.753	11.871	11.990	12.109	12.230	12.353	12.476	12.601	12.727
- Outros		228	0	2.547	2.684	2.824	2.852	2.880	2.909	2.938	2.968	2.997	3.027	3.058	3.088	3.119	3.150	3.182
Deslocações, Estadas e Transportes		990	609	9.743	10.978	12.236	12.358	12.482	12.606	12.732	12.860	12.988	13.118	13.249	13.382	13.516	13.651	13.787
- Deslocações e Estadas		305	609	3.100	3.429	3.765	3.802	3.840	3.879	3.918	3.957	3.996	4.036	4.077	4.118	4.159	4.200	4.242
- Transporte de Pessoal		305	0	2.952	3.355	3.765	3.802	3.840	3.879	3.918	3.957	3.996	4.036	4.077	4.118	4.159	4.200	4.242
- Transporte de Mercadorias		152	0	1.476	1.677	1.882	1.901	1.920	1.939	1.959	1.978	1.998	2.018	2.038	2.059	2.079	2.100	2.121
- Outros		228	0	2.214	2.516	2.824	2.852	2.880	2.909	2.938	2.968	2.997	3.027	3.058	3.088	3.119	3.150	3.182
Serviços Diversos		1.822	2.969	19.691	21.093	22.512	22.746	22.973	23.203	23.435	23.669	23.906	24.145	24.387	24.630	24.877	25.126	25.377
- Rendas e Alugueres		457	457	4.761	5.200	5.647	5.704	5.761	5.818	5.877	5.935	5.995	6.055	6.115	6.176	6.238	6.300	6.363
- Comunicarçào		457	1.370	5.204	5.424	5.647	5.704	5.761	5.818	5.877	5.935	5.995	6.055	6.115	6.176	6.238	6.300	6.363
- Seguros		152	152	1.808	1.845	1.882	1.901	1.920	1.939	1.959	1.978	1.998	2.018	2.038	2.059	2.079	2.100	2.121
- Contencioso e notariado		76	76	738	839	941	951	960	970	979	989	999	1.009	1.019	1.029	1.040	1.050	1.061
- Despesas de representação		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Limpeza, higiene e conforto		305	914	3.543	3.653	3.765	3.802	3.840	3.879	3.918	3.957	3.996	4.036	4.077	4.118	4.159	4.200	4.242
- Outros Serviços		375	0	3.637	4.133	4.638	4.684	4.731	4.778	4.826	4.874	4.923	4.972	5.022	5.072	5.123	5.174	5.226
Total FSE		20.402	167.270	177.659	188.240	190.123	192.024	193.944	195.883	197.842	199.821	201.819	203.837	205.875	207.934	210.014	212.114	
FSE-Custos Fixos		20.402	98.224	99.206	100.198	101.200	102.212	103.234	104.267	105.309	106.363	107.426	108.500	109.585	110.681	111.788	112.906	
FSE-Custos Variáveis		0	69.046	78.453	88.042	89.922	91.811	93.710	95.620	97.541	99.484	101.448	103.426	105.418	107.424	109.446	111.483	
Total FSE		20.402	167.270	177.659	188.240	190.123	192.024	193.944	195.883	197.842	199.821	201.819	203.837	205.875	207.934	210.014	212.114	
Total FSE S/IVA Incluído 6%		862	10.236	10.444	10.655	10.762	10.869	10.978	11.088	11.199	11.311	11.424	11.538	11.653	11.770	11.888	12.006	
Total FSE S/IVA Incluído 23%		15.844	127.170	135.438	143.858	145.297	146.750	148.217	149.700	151.197	152.708	154.236	155.778	157.336	158.909	160.498	162.103	
IVA (6%/23%)		3.696	29.863	31.177	33.727	34.064	34.405	34.749	35.096	35.447	35.802	36.160	36.521	36.886	37.255	37.628	38.004	
Total FSE+IVA		20.402	167.270	177.659	188.240	190.123	192.024	193.944	195.883	197.842	199.821	201.819	203.837	205.875	207.934	210.014	212.114	

Apêndice 9 - Mapa das Necessidades Fundo Maney

Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior, Lda

Cálculo das NFM (Working Capital)																
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
EOEP - Estado e outros entes Públicos																
Apuramento IVA																
Vendas (Out.Rc.Operacionais)	0	23.548	24.093	24.650	25.245	25.855	26.479	27.118	27.773	28.443	29.130	29.833	30.553	31.291	32.046	32.820
IVA Liquidado (23%)	0	5.416	5.541	5.670	5.806	5.947	6.090	6.237	6.388	6.542	6.700	6.862	7.027	7.197	7.371	7.549
Prazo Pagto IVA	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33
Saldo Final do IVA (A Entregar ao Estado)	0	602	616	630	645	661	677	693	710	727	744	762	781	800	819	839
Apuramento SS																
SS- Seg Social 11%		37.066	37.251	37.438	37.625	37.813	38.002	38.192	38.383	38.575	38.768	38.962	39.157	39.352	39.549	39.747
SS- Seg Social 23,75%		80.029	80.429	80.831	81.236	81.642	82.050	82.460	82.873	83.287	83.703	84.122	84.543	84.965	85.390	85.817
Prazo Pgo SS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Saldo Final SS (14 meses)	0	8.364	8.406	8.448	8.490	8.532	8.575	8.618	8.661	8.704	8.748	8.792	8.836	8.880	8.924	8.969
Apuramento IRS																
IRS- Retenção na Fonte		25.268	25.394	25.521	25.648	25.777	25.906	26.035	26.165	26.296	26.428	26.560	26.693	26.826	26.960	27.095
Prazo Pgo IRS	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Saldo Final IRS (14 meses)	0	1.805	1.814	1.823	1.832	1.841	1.850	1.860	1.869	1.878	1.888	1.897	1.907	1.916	1.926	1.935
Apuramento PPC_PC																
PPC	0	0	0	7.045	14.595	96.747	55.344	58.990	62.590	66.540	75.648	74.728	79.134	83.812	88.495	93.607
PEC	0	1.000	3.119	3.418	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final a deduzir IRC Apurado	0	1.000	3.119	10.464	14.595	96.747	55.344	58.990	62.590	66.540	75.648	74.728	79.134	83.812	88.495	93.607
Saldo Estado	0	11.771	13.954	21.364	25.563	107.782	66.446	70.160	73.830	77.850	87.028	86.179	90.657	95.408	100.164	105.350
Apuramento de Clientes e Fomecedores																
Vendas_P_S (Isentas IVA)	0	1.136.979	1.285.042	1.436.982	1.452.099	1.467.386	1.482.844	1.498.475	1.514.283	1.530.268	1.546.433	1.562.781	1.579.314	1.596.034	1.612.943	1.630.044
Vendas + IVA(Out.Rc.Operacionais)	0	28.964	29.634	30.320	31.052	31.801	32.569	33.355	34.160	34.985	35.830	36.695	37.580	38.488	39.417	40.368
PMR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras + FSE(CIVA INCLUIDO)	20.402	415.204	456.922	498.204	503.339	508.372	513.456	518.590	523.776	529.014	534.304	539.647	545.044	550.494	555.999	561.559
Prazo médio de pagamentos	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Saldo final de Fomecedores	2.550	51.901	57.115	62.275	62.917	63.547	64.182	64.824	65.472	66.127	66.788	67.456	68.130	68.812	69.500	70.195
Necessidades Ciclicas																
Reserva Tesouraria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Materiais Primas (E)	0	1.366	1.531	1.699	1.716	1.734	1.751	1.768	1.786	1.804	1.822	1.840	1.859	1.877	1.896	1.915
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tot.Necessidades	0	1.366	1.531	1.699	1.716	1.734	1.751	1.768	1.786	1.804	1.822	1.840	1.859	1.877	1.896	1.915
Recursos Ciclicos																
Fomecedores	2.550	51.901	57.115	62.275	62.917	63.547	64.182	64.824	65.472	66.127	66.788	67.456	68.130	68.812	69.500	70.195
Estado IVA	0	602	616	630	645	661	677	693	710	727	744	762	781	800	819	839
Estado SS	0	8.364	8.406	8.448	8.490	8.532	8.575	8.618	8.661	8.704	8.748	8.792	8.836	8.880	8.924	8.969
Estado IRS	0	1.805	1.814	1.823	1.832	1.841	1.850	1.860	1.869	1.878	1.888	1.897	1.907	1.916	1.926	1.935
Estado IRC (PPC, PEC)	0	1.000	3.119	10.464	14.595	96.747	55.344	58.990	62.590	66.540	75.648	74.728	79.134	83.812	88.495	93.607
Tot. Recursos	2.550	63.671	71.070	83.640	88.480	171.328	130.628	134.984	139.302	143.976	153.816	153.788	158.788	164.219	169.684	175.545
NFM	-2.550	-62.305	-69.538	-81.941	-86.764	-128.877	-133.216	-137.516	-142.172	-147.151	-151.994	-156.929	-162.342	-167.768	-173.630	-179.530
Variação NFM	-2.550	-59.755	-7.233	-12.402	-4.823	-82.831	-40.717	-4.338	-4.300	-4.657	-9.821	-199	-5.134	-5.413	-5.426	-5.862
Desinvest/Invest em VC (Plinmeio)	2.550	59.755	7.233	12.402	4.823	82.831	40.717	4.338	4.300	4.657	9.821	-199	5.134	5.413	5.426	5.862

Apêndice 10 - Gastos com Pessoal

Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior, Lda

		Gastos com Pessoal e Honorários																						
Categoria Profissional		Situa	QT	Nível Rm	2015	2016	Tot. Mês	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
G	Gerência	MOE	1	I	1.500	1.500	1.500	21.000	21.000	21.105	21.211	21.317	21.423	21.530	21.638	21.746	21.855	21.964	22.074	22.184	22.295	22.407	22.519	22.631
Ds	Direção de Serviços - Diretor de Serviços	TCO	1	III	1.035	1.035	14.490	14.490	14.562	14.635	14.708	14.782	14.856	14.930	15.005	15.080	15.155	15.231	15.307	15.384	15.461	15.538	15.616	15.694
Ds_saf	Técnico Administrativo - Direção	TCO	1	VIII	793	793	11.102	11.102	11.158	11.213	11.269	11.326	11.382	11.439	11.496	11.554	11.612	11.670	11.728	11.787	11.846	11.905	11.964	11.964
Ds_srh	Serviços Administrativos e Financeiros	TCO	1	VIII	793	793	11.102	11.102	11.158	11.213	11.269	11.326	11.382	11.439	11.496	11.554	11.612	11.670	11.728	11.787	11.846	11.905	11.964	11.964
Ds_sga	Técnico Administrativo/Tesoureiro	TCO	1	VIII	793	793	11.102	11.102	11.158	11.213	11.269	11.326	11.382	11.439	11.496	11.554	11.612	11.670	11.728	11.787	11.846	11.905	11.964	11.964
Ds_sga	Serviços Recursos Humanos	TCO	1	VIII	793	793	11.102	11.102	11.158	11.213	11.269	11.326	11.382	11.439	11.496	11.554	11.612	11.670	11.728	11.787	11.846	11.905	11.964	11.964
Ds_sga	Serviços Gerais de Apoio	TCO	2	XVII	509	530	14.840	15.452	15.530	15.607	15.685	15.764	15.842	15.922	16.001	16.081	16.162	16.242	16.324	16.405	16.487	16.570	16.653	16.653
Dt	Serviços Higiene Limpeza	TCO	2	XVII	509	530	14.840	15.452	15.530	15.607	15.685	15.764	15.842	15.922	16.001	16.081	16.162	16.242	16.324	16.405	16.487	16.570	16.653	16.653
Dt	Roupa/Lavandaria/Costureira	TCO	1	III	1.035	1.035	14.490	14.490	14.562	14.635	14.708	14.782	14.856	14.930	15.005	15.080	15.155	15.231	15.307	15.384	15.461	15.538	15.616	15.616
Dt_us	Direção Técnica - Diretora Técnica	TCO	1	IV	987	987	13.818	13.818	13.887	13.957	14.026	14.096	14.167	14.238	14.309	14.380	14.452	14.525	14.597	14.670	14.744	14.817	14.891	14.891
Dt_us	Cordoadora Serviços	TCO	1	IV	987	987	13.818	13.818	13.887	13.957	14.026	14.096	14.167	14.238	14.309	14.380	14.452	14.525	14.597	14.670	14.744	14.817	14.891	14.891
Dt_us	Serviços de Cuidados Pessoas Saude	TCO	1	V/VI	937	937	13.118	13.184	13.250	13.316	13.382	13.449	13.516	13.584	13.652	13.720	13.789	13.858	13.927	13.997	14.067	14.137	14.207	14.277
Dt_us	Enfermeira(s)	TCO	1	IV	987	987	13.818	13.818	13.887	13.957	14.026	14.096	14.167	14.238	14.309	14.380	14.452	14.525	14.597	14.670	14.744	14.817	14.891	14.891
Dt_us	Assistente Social 2ª	TCO	1	IV	987	987	13.818	13.818	13.887	13.957	14.026	14.096	14.167	14.238	14.309	14.380	14.452	14.525	14.597	14.670	14.744	14.817	14.891	14.891
Dt_us	Ajudantes de Ação Direta Diurno	TCO	9	XII	607	607	76.482	76.482	76.864	77.249	77.635	78.023	78.413	78.805	79.199	79.595	79.993	80.393	80.795	81.199	81.605	82.013	82.423	82.423
Dt_us	Ajudantes de Ação Direta Noturno	TCO	4	XII	607	607	33.992	33.992	34.162	34.333	34.504	34.677	34.850	35.025	35.200	35.376	35.553	35.730	35.909	36.089	36.269	36.450	36.633	36.633
Dt_us	Ajudantes de Auxiliares	TCO	4	XII	563	563	31.528	31.528	31.686	31.844	32.003	32.163	32.324	32.486	32.648	32.811	32.975	33.140	33.306	33.473	33.640	33.808	33.977	33.977
Dt_us	Serviços de Atividades desenvolv. Pessoal	TCO	1	IX	746	746	10.444	10.444	10.496	10.549	10.601	10.654	10.708	10.761	10.815	10.869	10.923	10.978	11.033	11.088	11.144	11.199	11.255	11.255
Dt_us	Animadora Cultural	TCO	1	IX	746	746	10.444	10.444	10.496	10.549	10.601	10.654	10.708	10.761	10.815	10.869	10.923	10.978	11.033	11.088	11.144	11.199	11.255	11.255
Dt_us	Serviços de Alimentação	TCO	1	X	698	698	9.772	9.772	9.821	9.870	9.919	9.969	10.019	10.069	10.119	10.170	10.221	10.272	10.323	10.375	10.427	10.479	10.531	10.531
Dt_us	Cozinheiro 2º	TCO	1	XIV	530	530	7.420	7.420	7.726	7.804	7.882	7.921	8.001	8.041	8.081	8.121	8.162	8.203	8.244	8.285	8.326	8.367	8.408	8.408
Dt_us	Ajudante de Cozinha	TCO	3	XV	517	530	22.260	23.178	23.294	23.411	23.528	23.645	23.764	23.882	24.002	24.122	24.243	24.364	24.486	24.608	24.731	24.855	24.979	24.979
Dt_us	Ajudante de cozinha	TCO	3	XV	517	530	22.260	23.178	23.294	23.411	23.528	23.645	23.764	23.882	24.002	24.122	24.243	24.364	24.486	24.608	24.731	24.855	24.979	24.979
Dt_us	TOTAL DE Remunerações				23.894	334.516	336.965	338.650	340.343	342.045	343.755	345.474	347.201	348.937	350.682	352.435	354.197	355.968	357.748	359.537	361.335	363.141	364.955	366.774
Encargos	Sobre Remunerações (Anuais)																							
Estado	- Segurança Social (23,75%) - MOE						4.988	5.012	5.037	5.063	5.089	5.115	5.139	5.165	5.191	5.216	5.243	5.269	5.295	5.322	5.348	5.375	5.402	5.428
Estado	- Segurança Social (23,75%) - TCO						75.042	75.417	75.794	76.173	76.554	76.937	77.321	77.708	78.096	78.487	78.879	79.274	79.670	80.068	80.469	80.871	81.274	81.678
Seguradora:	- Seguros de Acidentes de trabalho (1%)						3.370	3.386	3.403	3.420	3.438	3.455	3.472	3.489	3.507	3.524	3.542	3.560	3.577	3.595	3.613	3.631	3.649	3.667
Estado	TOTAL de Encargos sobre Remunerações						83.399	83.816	84.235	84.656	85.079	85.505	85.932	86.362	86.794	87.228	87.664	88.102	88.543	88.985	89.430	89.877	90.326	90.777
Encargos	Sobre Remunerações por conta trabalhador																							
Estado	- Segurança Social (11%) - MOE						2.310	2.322	2.333	2.345	2.357	2.368	2.380	2.392	2.404	2.416	2.428	2.440	2.452	2.465	2.477	2.489	2.501	2.513
Estado	- Segurança Social (11%) - Empregado						34.756	34.930	35.105	35.280	35.457	35.634	35.812	35.991	36.171	36.352	36.534	36.716	36.900	37.084	37.270	37.456	37.643	37.831
Estado	- IRS-MOE						3.150	3.166	3.182	3.197	3.213	3.229	3.246	3.262	3.278	3.295	3.311	3.328	3.344	3.361	3.378	3.395	3.412	3.429
Estado	- IRS-Empregado						22.118	22.228	22.339	22.451	22.563	22.676	22.789	22.903	23.018	23.133	23.249	23.365	23.482	23.599	23.717	23.836	23.955	24.074
Estado	TOTAL de Encargos sobre Remunerações						62.334	62.645	62.959	63.273	63.590	63.908	64.227	64.548	64.871	65.195	65.521	65.849	66.178	66.509	66.842	67.176	67.511	67.846
Outros Gastos	com Pessoal																							
Estado	-Subsídio Alimentação						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado	-Fomeação						1.685	1.693	1.702	1.710	1.719	1.727	1.736	1.745	1.753	1.762	1.771	1.780	1.789	1.798	1.807	1.816	1.825	1.834
Estado	-Outros custos com pessoal - Segurança Higiene						1.685	1.693	1.702	1.710	1.719	1.727	1.736	1.745	1.753	1.762	1.771	1.780	1.789	1.798	1.807	1.816	1.825	1.834
Estado	-Outros custos com pessoal - Segurança Higiene						0	1.685	1.693	1.702	1.710	1.719	1.727	1.736	1.745	1.753	1.762	1.771	1.780	1.789	1.798	1.807	1.816	
Estado	TOTAL de outros custos com pessoal						0	1.685	1.693	1.702	1.710	1.719	1.727	1.736	1.745	1.753	1.762	1.771	1.780	1.789	1.798	1.807	1.816	
Estado	TOTAL de outros custos com pessoal						0	1.685	1.693	1.702	1.710	1.719	1.727	1.736	1.745	1.753	1.762	1.771	1.780	1.789	1.798	1.807	1.816	
Estado	GP - TOTAL Remunerações+ Encargos						424.159	426.280	428.411	430.553	432.706	434.869	437.044	439.229	441.425	443.632	445.850	448.080	450.320	452.572	454.835	457.108	459.391	461.684

Apêndice 11 - Mapa de Honorários (Incluído nos FSE)

Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior, Lda

P.S. (0)	Colaboradores Independentes	Fatura diretamente aos utentes	h/mês	val (€/h)	Honorários - FSE - Trabalhos Especializados															
					2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
P.S. (1)	- Cabeleireira/Barbeiro -	1	36	25,00	10.800	10.472	10.797	11.127	11.239	11.351	11.464	11.579	11.695	11.812	11.930	12.049	12.170	12.291	12.414	12.538
P.S. (2)	- Médica (Clínica Geral) -	1	16	15,00	2.880	2.792	2.879	2.967	2.997	3.027	3.057	3.088	3.119	3.150	3.181	3.213	3.245	3.278	3.310	3.344
P.S. (2)	- Psicóloga	2	24	8,00	4.608	4.468	4.607	4.748	4.795	4.843	4.891	4.940	4.990	5.040	5.090	5.141	5.192	5.244	5.297	5.350
P.S. (4)	- Fisioterapeuta Ocupacional	1	80	8,00	7.680	7.447	7.678	7.913	7.992	8.072	8.152	8.234	8.316	8.400	8.483	8.568	8.654	8.741	8.828	8.916
P.S. (4)	- Enfermeira (o)	1	16	8,00	1.536	1.489	1.536	1.583	1.598	1.614	1.630	1.647	1.663	1.680	1.697	1.714	1.731	1.748	1.766	1.783
P.S. (0)	- Animadora Cultural	1	12	8,00	1.152	1.117	1.152	1.187	1.199	1.211	1.223	1.235	1.247	1.260	1.273	1.285	1.298	1.311	1.324	1.337
P.S. (3)	- Professor de Ginástica Sênior	1	16	4	768	745	768	791	799	807	815	823	832	840	848	857	865	874	883	892
P.S. (5)	- Motonisa	1	16	4	6.642	6.440	6.640	6.843	6.912	7.051	7.121	7.192	7.264	7.337	7.410	7.484	7.559	7.635	7.711	
P.S. (6)	- Serviços Contabilidade / CC-Contabilista Certific. Val.M	1	16	4	6.642	6.440	6.640	6.843	6.912	7.051	7.121	7.192	7.264	7.337	7.410	7.484	7.559	7.635	7.711	
	TOTAL DE Honorários		3.006		36.066	34.970	36.055	37.159	37.550	37.906	38.285	38.668	39.054	39.445	39.839	40.238	40.640	41.046	41.457	41.872
	Total de Colaboradores - Independentes		9																	

(6) Avença mensal-valor acordado

(3) 11/dia x 3dias x 4 semanas = 12h/mês

(4) 4/dia x 5dias x 4 semanas = 80h/mês

(5) 4h/semana x 4 semanas = 16h/mês

(0) 4h/dia x 1dia x 4 semanas = 16h/mês

(1) 3h/dia x 3dias x 4 semanas = 36h/mês

(2) 2h/dia x 2dias x 4 semanas = 16h/mês

Apêndice 12 - Mapa de Empréstimos Obtidos

Emprestimos bancários - Mapa de serviço de Dívida																	
Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior, Lda																	
Empréstimos ...€uros																	
...1º - Montante ML - 50% - Invest.Capex	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
... Duração (maturidade)	15																
... Taxa de remuneração (juros) (R _e ou i)	7,0%	T.A.E.															
...Juros= (1075*(1+0,07) ⁿ -(900/360))-1075=18.338	18.338	75.250	72.255	69.051	65.623	61.954	58.029	53.829	49.335	44.527	39.381	33.876	27.985	21.682	14.938	7.722	
... a _{ni} / Prestação	9,1079	118,029															
Horizonte temporal	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Dívida	1.075.000	1.075.000	1.032.221	986.447	937.469	885.063	828.988	768.988	704.788	636.094	562.591	483.943	399.790	309.746	213.399	110.308	0
Amortização de capital			42.779	45.774	48.978	52.406	56.075	60.000	64.200	68.694	73.503	78.648	84.153	90.044	96.347	103.091	110.308
Juros	18.338	75.250	72.255	69.051	65.623	61.954	58.029	53.829	49.335	44.527	39.381	33.876	27.985	21.682	14.938	7.722	
Prestação	18.338	75.250	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029
...2º - Montante ML - 50% - Invest.Capex	1.075.000																
... Duração (maturidade)	15																
... Taxa de remuneração (juros) (R _e ou i)	7,0%	T.A.E.															
...Juros= (1075*(1+0,07) ⁿ -(180/360))-1075=36.989																	
... a _{ni} / Prestação																	
Horizonte temporal	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Dívida	1.075.000	1.075.000	1.032.221	986.447	937.469	885.063	828.988	768.988	704.788	636.094	562.591	483.943	399.790	309.746	213.399	110.308	0
Amortização de capital			42.779	45.774	48.978	52.406	56.075	60.000	64.200	68.694	73.503	78.648	84.153	90.044	96.347	103.091	110.308
Juros			36.989	75.250	72.255	69.051	65.623	61.954	58.029	53.829	49.335	44.527	39.381	33.876	27.985	21.682	14.938
Prestação			36.989	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029
Resumo	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Emprestimos obtidos	1.075.000	1.075.000	0														
Amortização de empréstimos	0	0	85.558	91.548	97.956	104.813	112.150	120.000	128.400	137.388	147.005	157.286	168.306	180.088	192.694	206.183	220.615
Juros	18.338	75.250	72.255	69.051	65.623	61.954	58.029	53.829	49.335	44.527	39.381	33.876	27.985	21.682	14.938	7.722	
Prestação	18.338	75.250	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029	118.029
Dados para balanço	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Dívida:	1.075.000	2.150.000	2.064.442	1.972.894	1.874.938	1.770.125	1.657.976	1.537.976	1.409.575	1.272.187	1.125.182	967.886	799.580	619.492	426.798	220.615	0
de curto prazo	1.075.000	1.075.000	1.032.221	986.447	937.469	885.063	828.988	768.988	704.788	636.094	562.591	483.943	399.790	309.746	213.399	110.308	0
de médio e longo prazo	0	1.075.000	1.032.221	986.447	937.469	885.063	828.988	768.988	704.788	636.094	562.591	483.943	399.790	309.746	213.399	110.308	0
Pressupostos	1.075.000	2.064.442	1.972.894	1.874.938	1.770.125	1.657.976	1.537.976	1.409.575	1.272.187	1.125.182	967.886	799.580	619.492	426.798	220.615	0	0
... Por simplificação admi-se o modelo francês para empréstimos de MLP																	

Apêndice 13 - Mapa do Plano Financeiro

Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior, Lda

PLANO FINANCEIRO																	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1- Total das Origens de Fundos	2.843.338	1.169.387	378.553	433.002	547.251	548.299	634.276	520.263	574.280	583.332	592.911	607.430	606.899	621.859	631.905	641.925	652.314
ORÇENS/Recursos																	
Capital	1.750.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBIT	0	-20.402	145.023	251.993	360.764	368.604	377.099	386.034	394.110	403.201	435.267	420.768	429.923	439.550	448.377	458.285	467.988
Gastos de Depreciação e Amortização	1.093.338	1.187.239	173.776	173.776	174.085	174.631	174.947	174.947	175.831	175.831	152.997	176.841	177.176	177.176	178.115	178.115	178.463
Financiamentos Obtidos ML	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desinvest/Invest. em NFM (MC)	0	2.550	59.755	7.233	12.402	4.823	82.831	-40.717	4.338	4.300	4.657	9.821	-199	5.134	5.413	5.426	5.862
2- Total das Aplicações Fundos	2.190.616	1.724.586	236.058	292.147	343.030	322.695	294.315	388.244	301.942	814.161	561.067	348.687	319.356	419.915	329.211	369.939	340.144
APLICAÇÕES/Necessidades																	
Investimento em Alvos	2.172.278	1.612.657	0	31.389	55.760	31.999	0	90.091	0	508.060	245.379	33.967	168.306	95.634	0	35.346	0
Reembolsos de Empréstimos (Anorth-ML)	0	0	85.558	91.548	97.966	104.613	112.150	120.000	128.400	137.388	147.005	157.296	168.306	180.088	192.694	206.183	220.615
Gastos Financeiros - Juros ML	18.338	112.239	150.500	144.511	138.033	131.246	123.909	116.658	107.658	98.670	89.053	78.763	67.752	55.971	43.364	29.876	15.443
Imposto sobre o rendimento do período-IRC	0	0	0	24.721	51.212	54.638	58.257	62.894	65.884	70.042	79.629	78.661	83.299	88.223	93.153	98.554	104.085
Saldo Anual (1.2)	652.722	-555.509	142.494	140.855	204.220	225.563	340.961	132.019	272.338	-230.829	31.844	258.745	287.542	201.944	302.693	271.887	312.170
Financiamento de Curto Prazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros de Financiamento CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Inicial disponibilidades	652.722	652.722	97.213	239.708	380.562	584.793	810.946	1.151.007	1.283.026	1.555.364	1.324.535	1.356.379	1.615.123	1.902.664	2.104.609	2.407.302	2.679.188
Saldo Anual Disponibilidades	652.722	97.213	239.708	380.562	584.793	810.946	1.151.007	1.283.026	1.555.364	1.324.535	1.356.379	1.615.123	1.902.664	2.104.609	2.407.302	2.679.188	2.991.358
Saldo Final Disponibilidades																	

Apêndice 14 - Cash Flow Previsional

Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior, Lda

Inflação	CASH-FLOW do Projeto															
	a preços correntes em Euros															
Ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
VN	0	1.159.527	1.309.135	1.461.632	1.477.345	1.493.241	1.509.323	1.525.594	1.542.056	1.558.711	1.575.563	1.592.614	1.609.867	1.627.324	1.644.989	1.662.864
Custos Variáveis	0	318.346	357.881	398.174	402.155	406.177	410.239	414.341	418.485	422.669	426.896	431.165	435.477	439.831	444.230	448.672
Margem Bruta	0	841.181	951.255	1.063.458	1.075.189	1.087.064	1.099.084	1.111.252	1.123.571	1.136.042	1.148.667	1.161.449	1.174.390	1.187.493	1.200.759	1.214.192
G.Fixos Desemb.-FSE	20.402	98.224	99.206	100.198	101.200	102.212	103.234	104.267	105.309	106.363	107.426	108.500	109.585	110.681	111.788	112.906
G.Fixos Desemb.-G.pessoal	0	424.159	426.280	428.411	430.553	432.706	434.869	437.044	439.229	441.425	443.632	445.850	448.080	450.320	452.572	454.835
EBITDA	-20.402	318.798	425.769	534.849	543.436	552.145	560.980	569.942	579.032	588.254	597.609	607.098	616.725	626.492	636.400	646.451
G.Depreciação/Amort		173.776	173.776	174.085	174.631	174.947	174.947	175.831	175.831	152.987	176.841	177.176	177.176	178.115	178.115	178.463
EBIT	-20.402	145.022	251.993	360.764	368.804	377.199	386.034	394.110	403.201	435.267	420.768	429.923	439.550	448.377	458.285	467.988
M.L.P. - EBIT(1-t)	-20.402	116.360	194.035	277.788	283.979	290.443	297.246	303.465	310.465	335.156	323.991	331.040	338.453	345.250	352.879	360.351
Cash Flow Operacional - FCFE	-20.402	290.135	367.810	451.873	458.611	465.390	472.192	479.296	486.296	488.143	500.832	508.216	515.629	523.365	530.994	538.814
ICF	-3.784.935	0	-31.368	-55.760	-31.999	0	-90.091	0	-508.060	-245.379	-33.967	0	-95.634	0	-35.346	2.580.405
INFM	2.550	59.755	7.233	12.402	4.823	82.831	-40.717	4.338	4.300	4.657	9.821	-199	5.134	5.413	5.426	-167.768
Cash Flow do Projeto - FCFF	-3.802.787	349.890	343.676	408.515	431.435	548.221	341.384	483.635	-17.464	247.420	476.686	508.017	425.129	528.778	501.074	2.951.451
Análise Económica																
CF Atualizado	-3.802.787	325.162	296.815	327.879	321.802	380.012	219.914	289.531	-9.716	127.923	229.042	226.845	176.417	203.920	179.580	983.014
CF Acumulado	-3.802.787	-3.477.624	-3.180.810	-2.852.931	-2.531.129	-2.151.118	-1.931.204	-1.641.673	-1.651.389	-1.523.465	-1.294.423	-1.067.578	-891.161	-687.241	-507.661	475.353
VAL @ 7,6 %	475.353															
TIR	9,14%															
TIR Modificada @ 7,605 %	8,44%															
IRP	1,13															
PRI	14,52	Catrize anos e sete meses														
Análise Económica e Financeira																
CF Atualizado	-3.802.787	326.145	298.611	330.860	325.710	385.789	223.932	295.712	-9.954	131.445	236.059	234.502	182.923	212.079	187.329	1.028.533
CF Acumulado	-3.802.787	-3.476.642	-3.178.030	-2.847.170	-2.521.460	-2.135.671	-1.911.739	-1.616.027	-1.625.980	-1.494.535	-1.258.476	-1.023.974	-841.052	-628.972	-441.643	586.890
VAL @ 7,28 %	586.890															
TIR	9,14%															
TIR Modificada @ 7,281 %	8,30%															
IRP	1,15															
PRI	14,43	Catrize anos e seis meses														

Apêndice 15 - Demonstração de Resultados Previsional

Entidade: Sant'Ana Residência Sênior, Lda
 Demonstrações dos Resultados Por Natureza em 31 de Dezembro de 2016 a 2032

Rubricas	Datas/Anos																
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Rendimentos e Gastos																	
VN/Vendas e Serviços Prestados			1.159.527	1.309.135	1.461.632	1.477.345	1.493.241	1.509.323	1.525.594	1.542.056	1.558.711	1.575.563	1.592.614	1.609.867	1.627.324	1.644.989	1.662.864
Subsídio à Exploração			249.301	279.427	310.132	313.233	316.366	319.529	322.724	325.962	329.211	332.503	335.828	339.187	342.579	346.004	349.464
CMVMC			0	69.046	88.042	88.922	89.811	90.710	91.617	92.533	93.458	94.393	95.337	96.290	97.253	98.225	99.208
Outros custos Variáveis- FSE			0	841.181	1.063.458	1.075.189	1.087.064	1.099.084	1.111.252	1.123.571	1.136.042	1.148.667	1.161.449	1.174.390	1.187.493	1.200.759	1.214.192
Margem Bruta de Contribuição			20.402	98.224	99.206	100.198	101.200	102.212	103.234	104.267	105.309	106.363	107.426	108.500	109.595	110.681	111.788
FSE Custos Fixos				424.159	426.280	428.411	430.553	432.706	434.869	437.044	439.229	441.425	443.632	445.850	448.080	450.320	452.572
Gastos com Pessoal																	454.835
Outros rendimentos																	
Outros gastos																	
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos			-20.402	318.798	425.769	534.849	543.436	552.145	560.980	569.942	579.032	588.254	597.609	607.098	616.725	626.492	636.400
Gastos de depreciação e de amortização				173.776	173.776	174.085	174.631	174.947	175.831	175.831	175.831	176.841	177.176	177.176	177.176	178.115	178.115
EBIT - Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)			-20.402	145.022	251.993	360.764	368.804	377.199	386.034	394.110	403.201	435.267	420.768	429.923	439.550	448.377	458.285
Juros e rendimentos similares obtidos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados			0	150.500	144.511	138.103	131.246	123.909	116.058	107.658	98.670	89.053	78.763	67.752	55.971	43.364	29.876
Resultado antes de impostos			0	-20.402	-5.478	222.662	237.559	253.290	269.975	286.452	304.531	346.214	342.005	362.171	383.579	405.012	428.409
Imposib sobre o rendimento do período			0	0	0	51.212	54.638	58.257	62.094	65.884	70.042	79.629	78.661	83.299	88.223	93.153	98.534
Resultado Líquido do período			0	-20.402	-5.478	171.449	182.920	195.033	207.881	220.568	234.489	266.585	263.344	278.871	295.356	311.859	329.875
																	348.460

Apêndice 16 - Balanço Previsional

Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior Lda
 Balanço: 31 de Dezembro de 2016 a 2032

Rubricas	Datas/Anos																
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ativo																	
Ativo não corrente																	
Ativos fixos tangíveis	2.172.278	3.784.935	3.607.879	3.467.112	3.346.358	3.204.415	3.031.198	2.942.769	2.788.679	3.102.649	3.191.401	3.050.320	2.874.938	2.789.646	2.613.379	2.472.459	2.295.844
Propriedades de Investiment	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ativos Intangíveis	3.280	1.640	1.640	5.069	3.379	1.690	1.690	5.223	3.482	1.741	5.381	3.587	1.794	5.544	3.696	1.848	0
Acionistas/ sócios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total do Ativo não corrente	2.172.278	3.784.935	3.611.159	3.468.752	3.350.427	3.207.794	3.032.847	2.947.992	2.772.161	3.104.390	3.196.782	3.053.908	2.876.732	2.795.190	2.617.075	2.474.307	2.295.844
Ativo Corrente																	
Inventários	1.366	1.531	1.366	1.531	1.699	1.716	1.734	1.751	1.768	1.786	1.804	1.822	1.840	1.859	1.877	1.896	1.915
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adiantamentos a Fornecedoros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado e outros entes públicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acionistas/ sócios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a receber	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros ativos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caixa e depósitos bancários	652.722	97.213	239.708	380.562	584.793	810.346	1.151.007	1.283.026	1.555.364	1.324.535	1.356.379	1.615.123	1.902.664	2.104.609	2.407.302	2.679.188	2.991.356
Total do Ativo Corrente	652.722	97.213	241.074	382.093	586.482	812.062	1.152.741	1.284.777	1.557.432	1.326.322	1.358.183	1.616.945	1.904.505	2.106.467	2.409.179	2.681.084	2.993.273
Total do Ativo	2.825.000	3.882.148	3.852.233	3.850.845	3.936.909	4.019.856	4.185.588	4.232.769	4.329.293	4.430.711	4.554.965	4.670.852	4.781.237	4.901.657	5.026.254	5.155.391	5.289.117
Capital próprio e passivo																	
Capital Próprio																	
Capital Realizado	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
Ações (quotas) Próprias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros instrumentos Cap Próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prémios de emissão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas legais	0	0	0	0	0	9.146	9.792	10.394	11.028	11.724	13.329	13.167	13.944	14.768	15.593	16.494	17.423
Outras reservas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultados transferidos	0	0	-20.402	-25.880	56.881	219.185	401.499	595.890	803.137	1.023.009	1.256.893	1.522.640	1.785.207	2.063.254	2.357.785	2.668.743	2.997.689
Excedentes de revalorização	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras variações no capital próprio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Líquido do Período	0	-20.402	-5.478	82.761	171.449	182.920	195.033	207.881	220.568	234.489	266.585	263.344	278.871	295.356	311.859	329.875	348.460
Total do Capital Próprio	1.750.000	1.729.598	1.724.120	1.806.881	1.978.331	2.161.251	2.356.284	2.564.165	2.784.733	3.019.222	3.285.807	3.548.150	3.828.022	4.123.378	4.435.237	4.765.112	5.113.572
Passivo																	
Passivo não corrente																	
Provisões	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos MLP	1.075.000	2.064.442	1.972.894	1.874.938	1.770.125	1.657.976	1.537.976	1.409.575	1.272.187	1.125.182	967.886	799.580	619.492	426.798	220.615	0	0
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total do Passivo não corrente	1.075.000	2.064.442	1.972.894	1.874.938	1.770.125	1.657.976	1.537.976	1.409.575	1.272.187	1.125.182	967.886	799.580	619.492	426.798	220.615	0	0
Passivo corrente																	
Fornecedores	2.550	51.901	51.901	57.115	62.275	62.917	63.547	64.182	64.824	65.472	66.127	66.788	67.456	68.130	68.812	69.500	70.195
Adiantamento de Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado e outros entes públicos	11.771	13.954	11.771	13.954	21.364	25.563	107.792	66.446	70.160	73.930	77.850	87.028	86.179	90.657	95.408	100.164	105.350
Acionistas/ Sócios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financiamentos Obtidos CP	0	85.558	91.548	97.956	104.813	112.150	120.000	128.400	137.388	147.005	157.296	168.306	180.088	192.694	206.183	220.615	0
Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outras contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Outros passivos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total do Passivo Corrente	0	88.109	155.219	169.025	188.453	200.630	291.328	259.028	272.372	286.307	301.272	322.122	333.723	351.482	370.402	390.279	175.545
Total do Passivo	1.075.000	2.152.550	2.128.113	2.043.964	1.958.578	1.858.605	1.829.304	1.668.604	1.544.560	1.411.489	1.269.158	1.121.702	953.215	778.280	591.017	390.279	175.545
Total Do Capital Próprio e do Passivo	2.825.000	3.882.148	3.852.233	3.850.845	3.936.909	4.019.856	4.185.588	4.232.769	4.329.293	4.430.711	4.554.965	4.670.852	4.781.237	4.901.657	5.026.254	5.155.391	5.289.117

Apêndice 17 - Rácios


Entidade: Sant'Ana Residencial Sênior Lda.

Rácios															
Liquidez e Equilíbrio Financeiro CP															
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
LG	1,55	2,26	3,11	4,05	3,96	4,96	5,72	4,63	4,51	5,02	5,71	5,99	6,50	6,87	17,05
LR	1,54	2,25	3,10	4,04	3,95	4,95	5,71	4,63	4,50	5,01	5,70	5,99	6,50	6,86	17,04
LI	1,54	2,25	3,10	4,04	3,95	4,95	5,71	4,63	4,50	5,01	5,70	5,99	6,50	6,86	17,04
FM mp (€)	85.855	213.068	398.029	611.433	861.413	1.025.749	1.284.760	1.040.015	1.056.911	1.294.822	1.570.782	1.754.985	2.038.777	2.290.805	2.817.728
TES (€)	148.160	282.607	479.970	698.196	1.031.007	1.154.626	1.417.976	1.177.530	1.199.084	1.446.816	1.722.577	1.911.915	2.201.119	2.468.573	2.991.358
Rácios de rentabilidade															
ROE(RCP)	-0,003	0,046	0,09	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,0681
ROA	0,04	0,07	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Margem Ebitda	0,27	0,33	0,37	0,37	0,37	0,37	0,37	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,38	0,39
Margem Lucro (RLV/N)	0,00	0,06	0,12	0,12	0,13	0,14	0,14	0,15	0,17	0,17	0,18	0,18	0,19	0,20	0,21
Rácios Financeiros															
Autonomia Financeira	0,45	0,47	0,50	0,54	0,56	0,61	0,64	0,68	0,72	0,76	0,80	0,84	0,88	0,92	0,97
Solvabilidade	0,81	0,88	1,01	1,16	1,29	1,54	1,80	2,14	2,59	3,16	4,02	5,30	7,50	12,21	29,13
Debt to Equity	1,23	1,13	0,99	0,86	0,78	0,65	0,55	0,47	0,39	0,32	0,25	0,19	0,13	0,08	0,03
Endividamento	0,55	0,53	0,50	0,46	0,44	0,39	0,36	0,32	0,28	0,24	0,20	0,16	0,12	0,08	0,03
Análise de Risco															
GAO	5,80	3,77	2,95	2,92	2,88	2,85	2,82	2,79	2,61	2,73	2,70	2,67	2,65	2,62	2,59
GAF	-26,47	2,34	1,62	1,55	1,49	1,43	1,38	1,32	1,26	1,23	1,19	1,15	1,11	1,07	1,03
GAC	-153,56	8,65	4,78	4,53	4,29	4,07	3,88	3,69	3,28	3,36	3,21	3,06	2,93	2,80	2,68
Risco Operacional															
MC-MB%	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
PMO€	720,080	723,184	726,528	730,646	734,788	738,954	743,143	747,357	751,595	755,856	760,143	764,453	768,789	773,149	777,534
MS%	0,17	0,26	0,34	0,34	0,35	0,35	0,35	0,36	0,38	0,37	0,37	0,37	0,38	0,38	0,39
MS%	0,17	0,26	0,34	0,34	0,35	0,35	0,35	0,36	0,38	0,37	0,37	0,37	0,38	0,38	0,39
Divida Líquida/Ebitda	6,40	4,25	2,83	2,17	1,45	0,89	0,17	0,32	0,00	-0,69	-1,45	-2,06	-2,83	-3,55	-4,33

Apêndice 19 - Análise do ponto crítico do VAL

Variação Vendas	VN - 1º Ano	VAL@ WACC	Variação do VAL
		586.890	
-23%	895.327	-354.446	-160,39%
-14%	994.807	0	-100,00%
0%	1.159.527	586.890	0,00%
10%	1.275.480	1.000.025	70,39%
21%	1.403.028	1.454.474	147,83%

Taxa C.O.C.	VAL@ WACC
	586.890
4,28%	1.852.168
5,28%	1.378.449
6,28%	959.158
7,28%	586.890
8,28%	256.108
9,14%	0
10,28%	-303.024



Variação GP	G.Pessoal 1ºAno	VAL@ WACC	Variação VAL
		586.890	
0,00%	424.159	586.890	0,00%
10,00%	466.575	556.446	-5,19%
21,00%	513.232	522.958	-10,89%
33,10%	564.556	486.121	-17,17%
46,41%	621.011	445.600	-24,07%
61,05%	683.112	401.028	-31,67%
192,78%	1.241.846	0	-100,00%
222,06%	1.366.031	-89.133	-115,19%

Variação Preço	Preço Mensalidade	VAL@ WACC	Variação VAL
		586.890	
-12,903%	1.350	-377.491	-164,321%
-7,852%	1.428	0	-100,000%
-3,226%	1.500	345.795	-41,080%
0,000%	1.550	586.890	0,000%
0,516%	1.558	625.465	6,573%
3,226%	1.600	828.613	41,187%

Variação Preço	Custo m2 Const.	VAL@ WACC	Variação VAL
		586.890	
0,00%	482,4	586.890	0,00%
3,65%	500	517.687	-11,79%
14,01%	550	321.086	-45,29%
24,16%	599	128.675	-78,08%
30,94%	632	0	-100,00%
45,11%	700	-268.715	-145,79%

Apêndice 19.b – Análise de sensibilidade e ponto crítico do VAL

Variação Preço	F.S.E. %	VAL@ WACC	Variação VAL
		586.890	
-27,75%	9,03%	963.143	64,11%
-15,00%	10,63%	790.203	34,64%
0,00%	12,50%	586.890	0,00%
15,00%	14,38%	384.101	-34,55%
32,25%	16,53%	150.894	-74,29%
43,41%	17,93%	0	-100,00%
64,92%	20,62%	-290.822	-149,55%
89,66%	23,71%	-625.268	-206,54%

Investimento em Capex							
VAL@ WACC	586.890	2.734.615	3.217.195	3.784.935	4.371.825	5.027.599	5.781.739
	4,28%	2.902.488	2.419.908	1.852.168	1.265.278	609.504	-144.636
C	5,28%	2.428.768	1.946.189	1.378.449	791.559	135.785	-618.355
O	6,28%	2.009.477	1.526.898	959.158	372.268	-283.506	-1.037.646
C	7,28%	1.637.210	1.154.631	586.890	0	-655.774	-1.409.913
Tx.	8,28%	1.306.427	823.848	256.108	-330.782	-986.556	-1.740.696
	9,14%	1.050.319	567.740	0	-586.890	-1.242.664	-1.996.804
	10,28%	747.295	264.716	-303.024	-889.914	-1.545.688	-2.299.828

F.S.E. %							
VAL@ WACC	586.890	9,03%	10,63%	12,50%	14,38%	16,53%	17,93%
	424.159	963.143	790.203	586.890	384.101	150.894	0
Gastos Pessoal	466.575	932.699	759.759	556.446	353.657	120.450	-30.444
	513.232	899.211	726.271	522.958	320.169	86.962	-63.932
	564.556	862.374	689.434	486.121	283.332	50.125	-100.769
	621.011	821.853	648.913	445.600	242.812	9.605	-141.289
	683.112	777.280	604.340	401.028	198.239	-34.968	-185.862
	1.241.846	376.253	203.313	0	-202.789	-435.996	-586.890
	Δ	192,78%					

Apêndice 20 - Localização do projeto

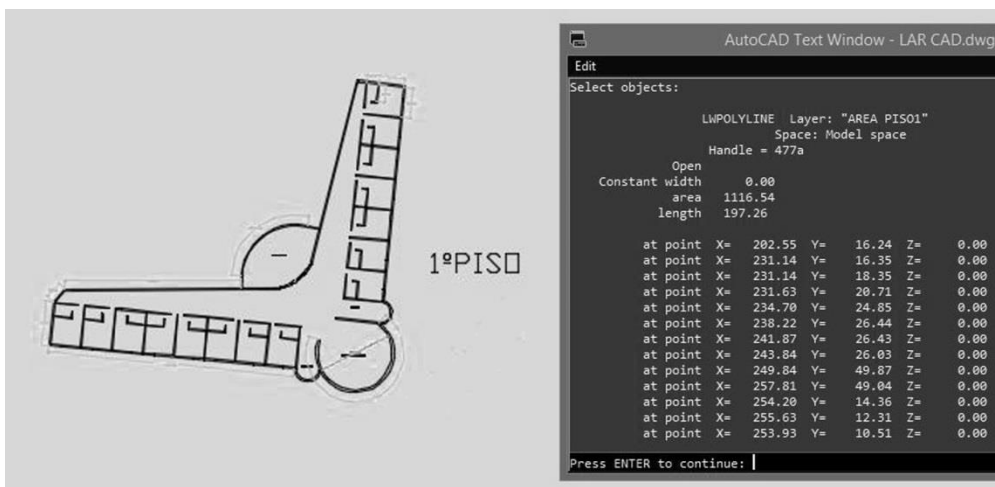
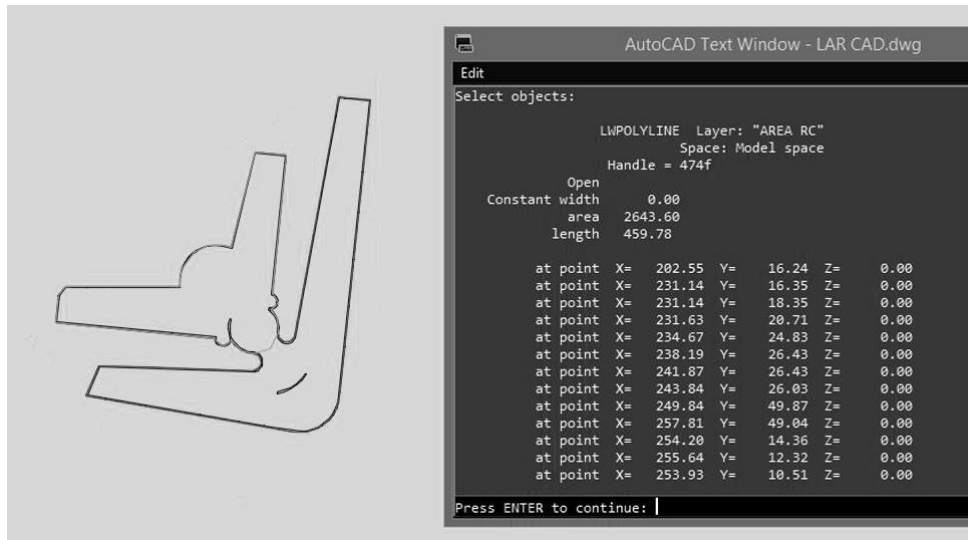
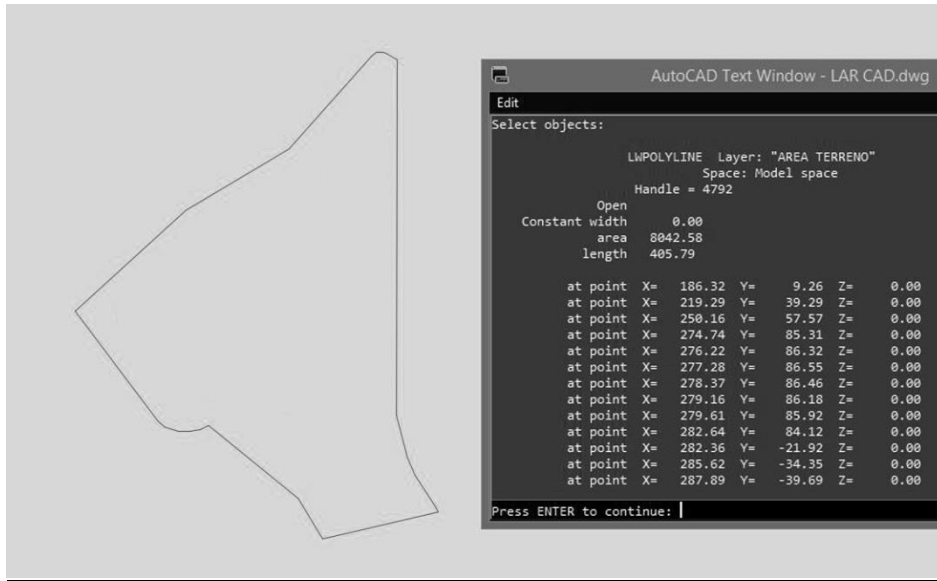


ONTE: GOOGLE MAPS

Apêndice 21b - Localização do projeto com maquete



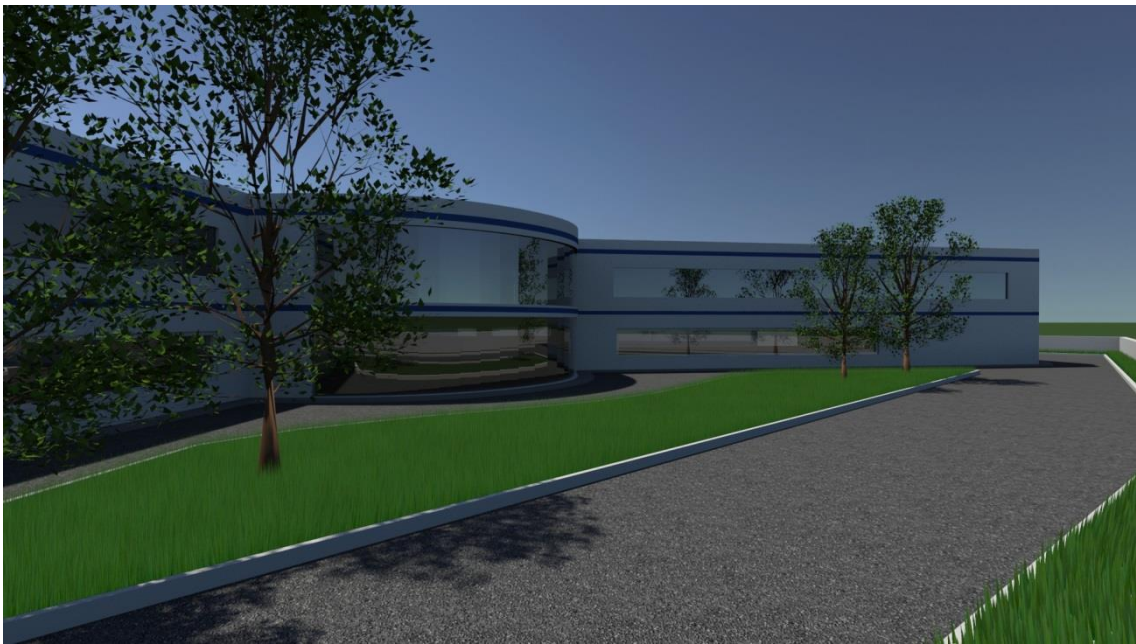
Apêndice 22 – Planta com áreas



Apêndice 23 – Projeto em Renderização 3D



Apêndice 24b – Projeto em Renderização 3D



Apêndice 25c – Projeto em Renderização 3D



Apêndice 26 - Página inicial do site



7. Bibliografia

- BANCO DE PORTUGAL – **Quadro do Setor** [Em linha] .[Consult. 21 setembro 2016] Disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx>
- BARAÑANO, Ana Maria - **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-312-9.
- BODIE, Zvi, KANE, Alex, MARCUS, Alan J.- **Fundamentos de Investimentos**. São Paulo: Editora Artes Médicas Sul, Ltda, 2000, 3ª Edição. ISBN 85-7307-540-6
- BREALEY Richard A, MYERS C. Stewart, ALLEN Franklin – **Princípios de Finanças Corporativas**. Porto Alegre. AMGH Editor Ltda., 2013. 10ª Edição. ISBN 978-85-8055-238-6
- BREIA, Arménio Fernandes, MATA, Mário Nuno Neves da Silva, PEREIRA, Vítor Manuel Morais – **Análise Económica e Financeira Aspetos Teóricos e Casos Práticos**. Lisboa: Letras e Conceitos, Lda, 2014. ISBN:978-989-8305-61-9
- CARVALHO, João M.S. – **Planeamento Estratégico**. Porto: Vida Económica – Editorial, SA, 2013, 2ª Edição. ISBN 978-972-788-724-8
- CARVALHO, Maria Irene de – **Serviço Social no Envelhecimento**. Lisboa. Pactor-Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação, 2013. ISBN: 978-989-693-028-8
- CEBOLA, António – **Projectos de Investimentos de PME**. Lisboa: Edições Sílabo, 2011 ISBN 978-972-618-643-4
- COUTO, Gualter, CRISPIM, João, LOPES, Manuel Mouta, PIMENTEL, Pedro, SOUSA, Fábio – **Avaliação de Investimentos**. Lisboa: Áreas Editora, SA, 2013. ISBN: 978-989-8058-77-5
- DORNELAS José, SPINELLI Stephen, ROBERT Adams – **Criação de Novos Negócios**, Empreendedorismo para o século XXI. São Paulo. Elsevier Editora, Ltda, 2014. ISBN 978-85-352-6458-6

- DRUCKER, Peter F. – **O essencial de Drucker**. Coimbra: Conjuntura Actual Editora, Lda, Reimpressão 2013. ISBN 978-989-8101-34-1
- ESPERANÇA, José Paulo, MATIAS, Fernanda – **Finanças Empresariais**. Alfragide: Texto Editores, Lda, 2010. ISBN 978-972-47-4055-3
- FACULDADE DE LETRAS DO PORTO – **Actas de XII Colóquio de Geografia – Novos segmentos do mercado habitacional o seu contributo para requalificação do território**, Porto: 2010, ISBN 978-972-99436-5-2(APG); 978-972-8932-92-3 (UP-FL)
- FERNANDES Adília, PIRES Carlos, MAGALHAES Celeste – **Envelhecimento ativo** [Em Linha]. (Abril 2012). [Consult. 20 Jun.2013].Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6797/1/ENVELHECIMENTO%20ACTIVO.pdf>
- FERREIRA, Manuel Portugal, SANTOS João Carvalho, SERRA Fernando Ribeiro – **Ser Empreendedor**. Lisboa: Edições Silabo, Lda, 2008. ISBN: 978-972-618-505-5
- FERRO, Maria João; ANTÓNIO, Sofia Delgado - **Manual para a elaboração de dissertações**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2010.
- FINCH, Brian – **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Carnaxide: Associação Editorial Nexo Literário, 2010, 2ª Edição:2013.ISBN:978-989-8297-19-8
- GASPAR, Fernando – **O Processo Empreendedor e a criação de Empresas de Sucesso**. Lisboa. Edições Silabo, Lda, 2010. ISBN 978-972-618-601-4.
- INE - **Censos 2011-Resultados Provisórios**. Lisboa. INE, I.P., 2011. ISBN 978-989-25-0148
- INE - **Conta Satélite da Economia Social** [Em linha] (2013).[Consult. 19 Setembro 2016] Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2
- IPQ - **Norma Portuguesa NP 405-1, 1994**: informação e documentação: referências bibliográficas: documentos impressos. Monte da Caparica: Instituto Português da Qualidade, 1995.

JFA SÉNIOR- **Dimensão numero de quartos** [Em linha].[Consult.23 setembro 2013] Disponível em: <https://sites.google.com/site/jfrancoaraujo/memorando/dimensionamento-do-numero-de-quartos>

JFA SÉNIOR- **Lares para Idosos Residências Assistidas Apoio Domiciliário Projectos de Investimento Consultoria.** [Em linha] .[Consult. 23 setembro 2013] Disponível em: <https://sites.google.com/site/jfrancoaraujo/Home>

JFA SÉNIOR- **Legislação** [Em linha]. [Consult. 23 setembro 2013] Disponível em: <https://sites.google.com/site/jfrancoaraujo/legislacao>

JOAQUIM, Cláudia – **Proteção Social, terceiro setor e equipamentos sociais: Que modelo para Portugal?** Edições CES-Caderno Observatório. [Em linha]. (2015). [Consult.18 Setembro 2016] Disponível em: http://www.ces.uc.pt/observatorios/crisalt/documentos/cadernos/Caderno_Observ_III_fevereiro2015.pdf

LISBOA João Veríssimo, GOMES – **Gestão de Operações.** Porto. Vida Económica – Editorial, SA. 2008 ISBN 978-972-788-274-8.

LISBOA João, COELHO Arnaldo, COELHO Filipe, ALMEIDA Filipe – **Introdução à Gestão de Organizações.** Porto. Vida Económica – Editorial, SA, 2011 ISBN 978-972-788-397-4.

MACHADO, Artur da Rocha, MACHADO Dina Maia Rocha, PORTUGAL Miguel Nuno – **Organizações Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas.** Lisboa. Escolar Editora, 2014. ISBN 978-972-592-414-3

MAROCO, João – Variáveis Populações e Amostra. In **Análise Estatística, Com utilização do SPSS.** Lisboa. Edições Silabo, Lda, 2010. ISBN 978-972-618-452-2. pp 27.

MARQUES, Albertino – **Projetos de Investimento.** Lisboa: Edições Silabo, Lda, 2014. ISBN: 978-972-618-781-3

MOREIRA, José António Cardoso – **Análise Financeira de Empresas.** Porto: Associação da Bolsa de Derivados do Porto, 2010, 4ª Edição. ISBN 972-8362-12-9. pp 127.

- MOTA António Gomes, BARROSO Clementina Dâmaso, NUNES João Pedro Nunes, FERREIRA Miguel Almeida – **Finanças da Empresa**. Lisboa. Edições Sílabo, Lda., 2010, 3ª Edição. ISBN: 978-618-610-6
- NAÇÕES UNIDAS – **A ONU e as Pessoas Idosas** [Em linha] .[Consult. 2 setembro 2015] Disponível em: <https://nacoesunidas.org/acao/pessoas-idosas/>
- NAZARETH J. Manuel – **Crescer e Envelhecer**. Lisboa. Artes Gráficas, Lda., 2009. 1ª Edição. Depósito Legal nº 289 955/09
- NEVES João Carvalho das – **Análise Financeira Técnicas Fundamentais**. Lisboa: Textos Editores, 2007. ISBN 978-972-47-2597-0.
- NEVES João Carvalho das – **Avaliação de Empresas e Negócios**. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, Lda, 2002. ISBN 972-773-131-7
- NEVES João Luis César das – **Introdução à Economia**. Lisboa: Editorial Verbo, 2004. 7ª Edição. Dep. Legal nº 231820/05
- OCDE – **Relatórios Económicos da OCDE Portugal 2014**. [Em linha] [Consult. 5 Outubro 2016] Disponível em: <http://www.oecd.org/economy/surveys/Portugal-2014-Overview-PRT.pdf>
- SEGURANÇA SOCIAL - **Compromisso de Cooperação Para o Setor Social e Solidário** [Em linha] .[Consult. 15 Maio 2016] Disponível em: <http://www.seg-social.pt/documents/10152/453857/Protocolo+de+Coopera%C3%A7%C3%A3o+2015-2016>
- SEGURANÇA SOCIAL - **Manual de Gestão Qualidade** [Em linha] [Consult 23 setembro 2013] Disponível em: http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Publicacoes/PublicacoesDownload/Documents/Qualidade/MGQ_LI.pdf
- SEGURANÇA SOCIAL- **Manual de Boas Práticas** [Em linha] .[Consult. 23 setembro 2013] Disponível em: http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13328/acolhimento_residencial_pessoas_mais_velhas

SERENS, M. Nogueira – **Código das Sociedades Comerciais**. Edições Almedina, SA. 2015. ISBN 978-972-40-6262-4

SILVA Eduardo, MONTEIRO Fátima – **Empreendedorismo e Plano de Negócio**. Vida Económica – Editorial, SA, 2013. ISBN:978-972-788-712-5

SOARES Isabel, MOREIRA José, PINHO Carlos, COUTO João – **Decisões de Investimento**. Lisboa. Edições Sílabo, Lda, 2015, 4ªEdição. ISBN: 978-972-618-806-3

SOTOMAYOR, Ana Maria; RODRIGUES, Jorge; DUARTE, Manuela – **Princípios de Gestão das Organizações**. Lisboa. Letras e Conceitos, Lda, 2014, 2ªEdição. ISBN 978-989-8305-76-3