

**ANA RITA SANCHO SALEIRO**

**TRABALHO PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIOS**

**CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS  
DE APOIO DOMICILIÁRIO**



2017

**ANA RITA SANCHO SALEIRO**

**TRABALHO PROJETO**

**PLANO DE NEGÓCIOS**

**CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS  
DE APOIO DOMICILIÁRIO**

**Mestrado em Gestão Empresarial**

**Trabalho efetuado sob orientação de:  
Professora Doutora Eugénia Maria Dores Maia Ferreira  
Professor Dr. Fernando Manuel Félix Cardoso**



2017

## PLANO DE NEGÓCIOS

Criação de uma empresa de serviços de apoio domiciliário

### Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Ana Rita Sancho Saleiro

.....

© *Copyright*: Ana Rita Sancho Saleiro

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Don't mistake movement for achievement. It's  
easy to get faked out by being busy. The question is:

Busy doing what?

*Jim Rohn*

## **AGRADECIMENTOS**

Este projeto é resultado de um processo de desenvolvimento - pessoal e profissional. A quem contribuiu para tal deixo o meu sentido agradecimento.

Ao Lenneart que generosamente me tem dedicado o seu tempo e visão ampla do mundo - mais possa eu aprender contigo.

A todos os meus colegas que me acompanharam ao longo do meu percurso de mestrado, Rita, Telma, Luís e André, obrigada pela companhia nas longas horas passadas na Faculdade de Economia e pela orientação nos momentos críticos. Em particular, sou grata aos meus colegas de grupo, Diana e Dário - agora sim ““tá feito!”. Juntos conseguimos!

À Professora Doutora Eugénia Ferreira, orientadora deste trabalho, pelo encorajamento, pela confiança e por todo o apoio prestado.

Ao Professor Dr. Fernando Cardoso, co-orientador, pela orientação e disponibilidade dispensadas e, ainda, por desmistificar matérias financeiras em narrativas familiares.

À Dr.<sup>a</sup> Graça Coelho pelo entusiasmo e toda a disponibilidade que me dedicou.

## RESUMO

A inversão demográfica da população e a tendência do seu agravamento futuro estrangula a capacidade de resposta da Segurança Social, criando uma oportunidade para a criação de respostas privadas.

Este Projeto consistiu no desenvolvimento de um plano de negócios com vista à criação de uma empresa privada de prestação de serviços domiciliários, denominada EMPATIA. O plano de negócios apresenta-se como uma oportunidade de aprendizagem sobre o serviço que se vai desenvolver e o segmento de mercado que foca, bem como de reflexão e definição do modelo de negócio. A viabilidade e sustentabilidade da ideia central de negócio é estruturada a partir das análises dos ambientes interno e externo e mediante projeções de resultados, através de instrumentos contabilísticos, como o balanço e a demonstração de resultados e indicadores financeiros. É neste contexto que se define a estrutura humana e o marketing mix da futura empresa.

A análise realizada sugere a viabilidade e sustentabilidade do negócio projetado.

**Palavras-chave:** plano de negócios, modelo de negócio, apoio domiciliário, viabilidade financeira, idosos

## **ABSTRACT**

The demographic inversion of the population and the tendency of its future aggravation strangles the Social Security response capacity, arising the opportunity for private responses.

This Project encompasses the development of a business plan for the creation of a private company to provide homecare services, named EMPATIA. The business plan presents itself as an opportunity to learn about the service being developed and the targeted market, as well as for reflection and definition of the business model. The viability and sustainability of the core business idea is structured based on the internal and external environments analysis and by results projections, through financial indicators and accounting tools, such as the balance sheet and the income statement. It is within this framework that the human structure and the marketing mix of the future company are defined.

The performed analysis suggests the viability and sustainability of the projected business.

**Keywords:** business plan, business model, homecare services, financial viability, seniors

## ÍNDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	O trabalho projeto.....	1
1.2	A ideia de negócio: enquadramento.....	1
1.3	Serviços de Apoio Domiciliário – SAD.....	5
1.3.1	SAD: enquadramento legal.....	5
1.3.2	SAD: necessidade e direito social.....	6
1.3.3	SAD: oportunidade de negócio.....	8
1.4	Plano de negócios: porquê e como.....	9
2	PLANO DE NEGÓCIOS.....	11
2.1	Sumário executivo.....	11
2.2	Identificação das promotoras.....	12
2.3	Descrição da empresa: missão, visão e valores.....	12
2.4	Constituição da empresa.....	14
2.5	Mercado subjacente.....	15
2.5.1	Análise SWOT.....	15
2.5.2	Análise PESTEL.....	16
2.5.3	Estratégias para gerir pontos fracos e ameaças.....	17
2.5.4	Identificação da concorrência.....	18
2.6	Recursos humanos.....	21
2.6.1	Estrutura organizacional e funções.....	22
2.7	Plano de marketing.....	23
2.7.1	Criação da marca.....	24
2.7.2	Serviços.....	26
2.7.3	Segmento-alvo.....	28
2.7.4	Posicionamento.....	38



2.7.5	Preço .....	38
2.7.6	Promoção .....	39
2.7.7	Pessoas .....	40
2.7.8	Processos .....	40
2.7.9	Evidência física do serviço .....	41
2.8	Análise Financeira .....	41
2.8.1	Pressupostos .....	41
2.8.2	Volume de negócios .....	42
2.8.3	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....	44
2.8.4	Fornecimentos e serviços externos .....	45
2.8.5	Gastos com pessoal .....	51
2.8.6	Investimento .....	54
2.8.7	Fundo de maneo .....	56
2.8.8	Financiamento .....	57
2.8.9	Demonstração de Resultados Previsional .....	57
2.8.10	Cash-flow .....	58
2.8.11	Plano de financiamento .....	59
2.8.12	Balanço previsional .....	59
2.8.13	Ponto Crítico Operacional Previsional .....	61
2.8.14	Indicadores .....	61
3	CONCLUSÃO .....	64
	BIBLIOGRAFIA .....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Pirâmides etárias em Portugal em 2010 e 2015 e projeções para 2060 .....	3
Figura 1.2 Pirâmides etárias no Algarve em 2010 e 2015 e projeções para 2060 .....	3
Figura 2.1 Logótipo da empresa projetada .....	25
Figura 2.2 Imagem que serviu de inspiração ao logótipo da empresa .....	25
Figura 2.3 Concelhos de Loulé e São Brás de Alportel .....	29
Figura 2.4. Distância de Santa Bárbara de Nexe à Quinta do Lago .....	48
Figura 2.5. Distância de Santa Bárbara de Nexe a São Brás de Alportel .....	48
Figura 2.6. Distância de Santa Bárbara de Nexe a Loulé .....	48

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 Análise SWOT à empresa de SAD projetada .....	16
Tabela 2.2 Análise PESTEL à empresa de SAD projetada .....	17
Tabela 2.3 Análise do mercado segundo as 5 forças de Porter (1979) .....	20
Tabela 2.4 Descrição dos pacotes de serviços e preço mensal .....	38
Tabela 2.5 Pressupostos gerais.....	42
Tabela 2.6 Crescimento estimado da cota de mercado .....	42
Tabela 2.7 Volume de negócios.....	43
Tabela 2.8 Custo das mercadorias e matérias vendidas .....	45
Tabela 2.9 Estimativa do volume anual de honorários .....	46
Tabela 2.10 Dimensionamento da equipa de acordo com a cota de mercado .....	46
Tabela 2.11 Dimensionamento do número de viaturas em renting .....	47
Tabela 2.12 Estimativa dos gastos em combustível .....	49
Tabela 2.13 Estimativa dos gastos com ajudas de custo .....	50
Tabela 2.14 Estimativa dos gastos com renda da sede e renting das viaturas ..	50
Tabela 2.15 Fornecimentos e serviços externos.....	51
Tabela 2.16 Gastos com pessoal.....	52
Tabela 2.17 Investimento .....	54
Tabela 2.18 Investimento necessário em fundo de maneio.....	56
Tabela 2.19 Financiamento.....	57
Tabela 2.20 Demonstração de resultados previsional .....	58
Tabela 2.21 Mapa de cash flows operacionais.....	58
Tabela 2.22 Plano de financiamento.....	59
Tabela 2.23 Balanço previsional .....	60

Tabela 2.24 Ponto crítico operacional previsional .....	61
Tabela 2.25 Principais indicadores económico-financeiros.....	62

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Evolução do número de empresas de SAD ativas entre Janeiro e Setembro de 2017, na região do Algarve.....	19
Gráfico 2.2 População residente nos concelhos de S. Brás de Alportel e Loulé .....	29
Gráfico 2.3 População residente na freguesia de Almancil em relação ao restante concelho de Loulé .....	30
Gráfico 2.4 Número de população residente acima dos 65 anos nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé em relação à restante população concelhia .....	31
Gráfico 2.5 Evolução do índice de envelhecimento nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé de acordo com os Censos de 2011 e estimativas em 2016 .....	32
Gráfico 2.6 Poder de compra em Portugal, no Algarve e nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé, de acordo com Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio .....	33
Gráfico 2.7 Evolução da percentagem de estrangeiros com estatuto legal de residente no Algarve e nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé .....	34
Gráfico 2.8 Número de estrangeiros com estatuto legal de residente nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé, de acordo com a sua origem em países não europeus, França, Reino Unido e outros países europeus (excluindo Espanha, Ucrânia, Roménia e Moldávia) .....	35
Gráfico 2.9 Destaque ao número de estrangeiros de origem europeia com estatuto legal de residente nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé, oriundos de França, Reino Unido e outros países europeus (excluindo Espanha, Ucrânia, Roménia e Moldávia) .....	36

Gráfico 2.10 Número total de estrangeiros com estatuto legal de residente nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé, oriundos do Reino Unido, França e outros países europeus (excluindo Espanha, Ucrânia, Roménia e Moldávia) .....	37
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAE	Código de Atividade Económica
DESA	Department of Economic and Social Affairs, United Nations
GEP	Gabinete de Estratégia e Planeamento, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social
IAPMEI	Agência para a Competitividade e Inovação
INE	Instituto Nacional de Estatística
OMS	Organização Mundial de Saúde
SAD	Serviços de Apoio Domiciliário
SICAI	Sistema Informação da Classificação de Atividades Económicas
SS	Segurança Social
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UE	União Europeia
UN	United Nations
WHO	World Health Organization

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 O trabalho projeto**

O presente trabalho-projeto apresenta o enquadramento da ideia de negócio relativa à criação de uma empresa de prestação de SAD. Enquanto trabalho de conclusão do Mestrado de Gestão Empresarial, pareceu uma mais valia desenvolver um plano de negócios, no qual culmina o cruzamento de conhecimentos adquiridos em várias disciplinas do programa e a sua aplicação prática.

Perante o cariz prático deste trabalho, os objetivos com a sua realização são os seguintes:

- Elaborar o plano de negócios de uma empresa de SAD que irá nortear a sua criação, implementação e operacionalização no mercado, bem como possível captação de financiamento
- Abordar e compreender as temáticas relacionadas com o mercado associado ao bem estar sénior e cuidados domiciliários
- Definir o modelo de negócio
- Desenvolver o plano de pessoal, marketing, operacional, financeiro e estratégico da empresa
- Discriminar riscos e oportunidades de mercado
- Determinar os pressupostos de sustentabilidade do negócio
- Determinar a estratégia-base de funcionamento da empresa

## **1.2 A ideia de negócio: enquadramento**

O envelhecimento da população é largamente e, ainda assim insuficientemente, debatido. Está a transformar as nossas sociedades de forma profunda e resulta da combinação de três fatores: menor mortalidade, longevidade aumentada e natalidade reduzida (DESA, 2007). Do ponto de vista

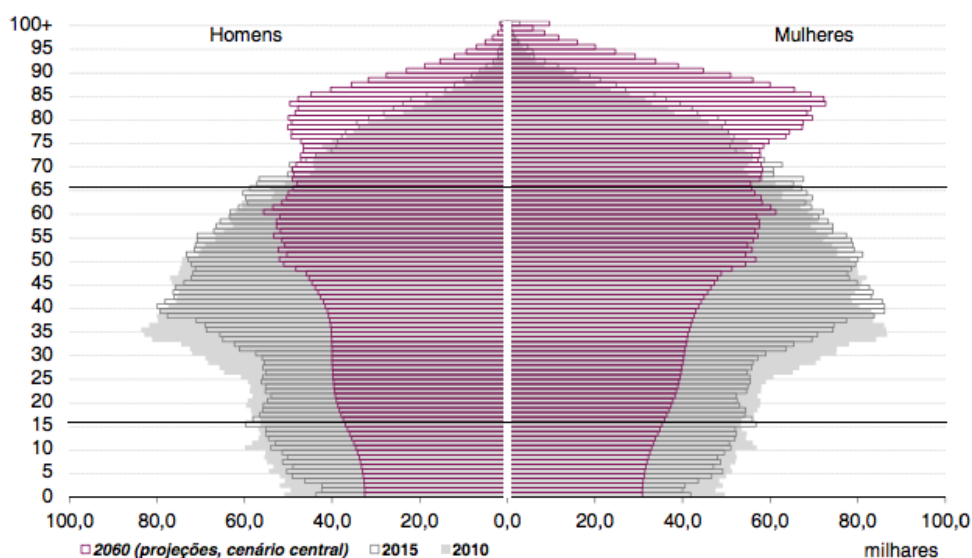


científico, representa o avanço do conhecimento. Do ponto de vista social, o vingar do desenvolvimento para que trabalhamos há séculos. Do ponto de vista existencial, a capacidade de superação do homem em si mesmo. Ainda assim, o tom de debate mais frequente pauta-se por preocupação e deverá, espontaneamente, receber cada vez maior atenção dos líderes políticos.

É natural que já tenhamos lidado com a necessidade de dar assistência a um familiar idoso ou tenhamos conhecido alguém próximo a ter de prestar esse apoio. Quando se trabalha na área da saúde há mais de 10 anos ou se gere uma residência de seniores - circunstâncias das promotoras do plano de negócio aqui apresentado, deparamo-nos frequentemente com esta realidade. Este é um dos grandes desafios da sociedade dos nossos dias: lidar com uma população crescentemente idosa, num panorama de reconfiguração da estrutura familiar e das relações sociais, gerindo os constrangimentos económicos que uma demografia invertida coloca ao sistema social europeu, ao ponto de se ponderar o seu colapso a médio prazo.

Um índice de natalidade continuamente decrescente e um progressivo aumento da esperança média de vida estão a transformar profundamente a sociedade em que vivemos na Europa e em Portugal e a perspetiva de que essa seja a tendência para as próximas seis décadas agrava este cenário (Eurostat, 2017). Em 2010, havia 124 idosos por cada 100 jovens a residir em Portugal, com idade média de 42 anos; em 2015, esse índice incrementou para 147 idosos por cada 100 jovens e uma idade média de 44 anos (INE, 2016). Neste mesmo relatório de estatísticas demográficas relativas a 2015, o INE (2016) projeta que, até 2060, haverá 307 idosos por cada 100 jovens e a idade média terá atingido os 51 anos. Estas projeções são ilustrados pela Figura 1.1.

Figura 1.1 Pirâmides etárias em Portugal em 2010 e 2015 e projeções para 2060



Fonte: Relatório de estatísticas demográficas 2015 (INE, 2016)

Especificamente na região algarvia, o índice de envelhecimento aumentou de 121 para 138 entre 2010 e 2015, prevendo-se que alcance os 243 idosos por cada 100 jovens até 2060 (INE, 2016), como se projeta na Figura 1.2.

Figura 1.2 Pirâmides etárias no Algarve em 2010 e 2015 e projeções para 2060



Fonte: Relatório de estatísticas demográficas 2015 (INE, 2016)

Analogamente, na Europa dos 27 prevê-se que até 2080 a população acima dos 80 anos deverá ser mais do dobro, passando de 5.4% atuais para 12.7%. Assim, o rácio de dependência de idosos (número de pessoas >64 anos por número de indivíduos em idade ativa 15-64 anos) previsivelmente irá também duplicar de 29.3% em 2016 para 52.3% em 2080 (INE, 2016). Este envelhecimento dos “mais velhos” de entre os idosos - indivíduos acima dos 80 anos, representava 14% globalmente em 2013 e espera-se que atinja 19% em 2050 (DESA, 2013).

Segundo a WHO (2007), há quatro “gigantes geriátricos” que constituem a maioria dos problemas de saúde e incapacidade dos séniores: perda de memória, depressão, quedas e incontinência urinária. O aumento da longevidade é naturalmente condenado pelo surgimento de mais morbilidades com necessidades continuadas e mais complexas, colocando uma pressão extra a toda a rede de respostas e agravando os custos associados (WHO, 2007; DESA, 2007).

O envelhecimento da população coloca um enorme desafio aos sistemas de apoio social nos países europeus (Capucha, 2014). Além disso, as mudanças nos círculos sociais de proximidade (ex. família e relações com vizinhos) e o desequilíbrio na conciliação entre a família e a vida laboral limita a disponibilidade para cuidar das pessoas com algum tipo de dependência. É reflexo disso o progressivo aumento do número de agregados unipessoais, sendo que 54% eram de cidadãos acima dos 65 anos em 2016 (INE, 2017).

A realidade que vimos a descrever impõe fortes estrangulamentos à sustentabilidade dos sistemas públicos de pensões e de saúde (DESA, 2007). Em Portugal, a dificuldade do Estado assegurar uma resposta adequada a todos os cidadãos oferece oportunidades crescentes para a atividade privada na área dos serviços sociais e dos cuidados de saúde.

Muito se tem comentado sobre a urgência de se adotar uma atitude dinâmica e empreendedora na sociedade portuguesa, reconhecendo oportunidades no mercado para a criação de atividades potencialmente

geradoras de valor económico. É no contexto de mudanças sociais e demográficas profundas que surge uma oportunidade de negócio como a proposta no presente projeto.

### **1.3 Serviços de Apoio Domiciliário – SAD**

#### **1.3.1 SAD: enquadramento legal**

Segundo a Portaria n.º 38/2013, o SAD representa

a resposta social que consiste na prestação de cuidados e serviços a famílias e ou pessoas que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito.

A prestação destes serviços deve estar assegurada ininterruptamente - 24 horas por dia e sete dias por semana.

O supra-mencionado diploma discrimina como objetivos do SAD:

- a) Concorrer para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias;
- b) Contribuir para a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar;
- c) Contribuir para a permanência dos utentes no seu meio habitual de vida, retardando ou evitando o recurso a estruturas residenciais;
- d) Promover estratégias de desenvolvimento da autonomia;
- e) Prestar os cuidados e serviços adequados às necessidades dos utentes, sendo estes objeto de contratualização;
- f) Facilitar o acesso a serviços da comunidade;

g) Reforçar as competências e capacidades das famílias e de outros cuidadores (Portaria 38/2013).

De facto, ao pretendermos empreender uma empresa de SAD, temos de estar cientes de que estes serviços abrangem não só a prestação de cuidados de saúde, mas também apoio social no domicílio. Isto constitui-se como uma mais valia à luz da definição de saúde pela WHO (2014), que numa visão abrangente considera o bem-estar global do indivíduo, envolvendo a sua inclusão social. Assim, de acordo com as necessidades de cada pessoa e se a sua condição o exigir, poderão prestar-se serviços diversos, como os seguintes:

a) Cuidados de higiene e conforto pessoal; b) Higiene habitacional, estritamente necessária à natureza dos cuidados prestados; c) Fornecimento e apoio nas refeições, respeitando as dietas com prescrição médica; d) Tratamento da roupa do uso pessoal do utente; e) Atividades de animação e socialização, designadamente, animação, lazer, cultura, aquisição de bens e géneros alimentícios, pagamento de serviços, deslocação a entidades da comunidade; f) Serviço de teleassistência (Portaria n.º 38/2013).

Este espetro de serviços pode ser alargado e diferenciado ainda pela oferta de:

a) Formação e sensibilização dos familiares e cuidadores informais para a prestação de cuidados aos utentes; b) Apoio psicossocial; c) Confeção de alimentos no domicílio; d) Transporte; e) Cuidados de imagem; f) Realização de pequenas modificações ou reparações no domicílio; g) Realização de atividades ocupacionais (Portaria 38/2013).

### **1.3.2 SAD: necessidade e direito social**

No artigo 25 dos direitos fundamentais da UE (2000), refere-se que os idosos devem ter a oportunidade de viver de forma digna e independente e de inclusão social. Em 2002, a Segunda Assembleia Mundial das Nações Unidas sobre o Envelhecimento redige a Declaração Política e o Plano de Ação Internacional sobre o Envelhecimento de Madrid, com o objetivo de estabelecer

as coordenadas para uma política internacional efetiva para o século XXI. No Artigo 10 lê-se

As potencialidades das pessoas idosas são uma base poderosa de desenvolvimento futuro. Isto possibilita que a sociedade conte cada vez mais com as suas competências, experiência e sabedoria, quer para o seu próprio benefício quer para a participação ativa na sociedade como um todo<sup>1</sup> (UN, 2002: 11).

Em 2012, no ano europeu do envelhecimento ativo, a Comissão Europeia reiterou esse pressuposto constitucional ao declarar “A Europa apenas conseguirá cumprir os desafios das mudanças demográficas através de um envelhecimento ativo; a sua prosperidade futura e coesão social dependem disso.” (UE, 2012). Este desejo declarado passa por criar condições de forma a prolongar o mais possível a permanência dos idosos nas suas próprias casas (ISS, 2015; UE, 2012).

Note-se que qualidade de vida na terceira idade, analogamente à definição base deste conceito, significa uma vida mais longa, com saúde e auto-realização (UN, 2002; DESA, 2007; UE, 2012; DESA, 2013). Na verdade, como refere Neves (2013), garantir a saúde e independência dos idosos mais que um desejo é uma necessidade. No entanto, assegurar que a crescente população idosa recebe o apoio adequado, tem acesso a cuidados de saúde apropriados e tem a oportunidade de se manter ativa no mundo do trabalho, caso seja sua necessidade ou desejo, são tarefas hercúlias para o nosso sistema sócio-económico atual e que colocam grandes pressões na população ativa (DESA, 2007).

---

<sup>1</sup> Tradução livre.

Article 10: The potential of older persons is a powerful basis for future development. This enables society to rely increasingly on the skills, experience and wisdom of older persons, not only to take the lead in their own betterment but also to participate actively in that of society as a whole.

### 1.3.3 SAD: oportunidade de negócio

Os censos de 2011 indicaram que mais de 2 milhões (19%) da população portuguesa tinha mais de 65 anos, isto é, o número de idosos duplicou nas últimas 4 décadas e há cinco vezes mais cidadãos acima dos 80 anos (INE, 2011). Tal como se referiu anteriormente, a expectativa é que estes valores incrementem rapidamente até 2060, ano em que se espera que a proporção de idosos por cada 100 jovens tenha quase triplicado (INE, 2016). Estes dados só por si sugerem a emergência de um potencial mercado para serviços, cada vez mais extenso, caracterizado por necessidades específicas.

Além disso, é manifesto interesse das entidades internacionais, como a UE (2012) e a UN (DESA, 2013), e dos próprios idosos a permanência em casa. Tal possibilita-lhes maior qualidade de vida ao continuarem no seu meio, manter a sua privacidade e rotinas e evitar custos associados à institucionalização. Nalguns casos, a permanência na residência pode representar um risco acrescentado pela falta de suporte, ainda assim a institucionalização acarreta grandes desvantagens. Veja-se, a título de exemplo, o estudo PEN-3S que avalia o estado nutricional dos idosos portugueses e, segundo resultados preliminares publicados apenas nos *media* em Fevereiro de 2016, indica um risco dobrado de desnutrição para os seniores em lares, com comorbilidades como humor depressivo, percepção de solidão e comprometimento cognitivo.

Dados globais de 2007, indicavam que 90 milhões de idosos - ou seja, 1 em cada 7, vivia sozinho (DESA, 2007). Em Portugal, apenas cerca de 4% dos idosos estão em lares e cerca de 5% usufrui de SAD (GEP, 2014); 12% dos agregados familiares compõe-se por idosos (>65 anos) e 54% das famílias unipessoais tem acima de 65 anos (INE, 2017 I). Esta tendência deverá manter-se com consequências sociais profundas: viver sozinho aumenta o risco de isolamento, indiciando um apoio familiar menos provável e requerendo serviços de apoio adicionais de forma a garantir a permanência na residência (DESA, 2007). O impacto económico será também dramático, expresso num provável estrangulamento das respostas públicas (DESA, 2007).

Com os dados supramencionados, contemplamos um forte potencial para o desenvolvimento de empresas privadas junto da população idosa, como sugere a Carta Social de 2014 (GED, 2014). Acrescenta-se uma nota essencial: é preciso proporcionar aos séniores apoio melhor e mais digno, promovendo que assumam controlo da sua vida e minimizando as questões de saúde, a exclusão e a dependência excessiva de terceiros. A prestação de SAD deve ser configurada nesta perspetiva ética.

No capítulo 2 do presente trabalho, avalia-se o cenário demográfico, económico e social do Algarve que cria a oportunidade para uma empresa de SAD.

#### **1.4 Plano de negócios: porquê e como**

Kotler (2003: 74) afirma

“a empresa precisa de visão, a visão demanda estratégia, a estratégia requer planos e os planos necessitam de ação”.

A relevância da redação de um plano de negócios para determinar o sucesso de um projeto tem sido alvo de debate na literatura especializada. Alguns especialistas desacreditam o plano de negócios, considerando que não passa de um documento estático, afirmando a primazia da capacidade de adaptação ágil às exigências do consumidor, particularmente à luz da *lean management* (Blanck, 2013). Além disso, uma nova empresa não tem histórico, pelo que o seu prévio planeamento implica um elevado nível de incerteza (Brinckmann, Grichnik & Kapsa, 2010). Não obstante, o processo de criar um plano de negócios apresenta-se para o empreendedor como uma oportunidade de aprendizagem sobre o serviço que vai desenvolver e o mercado em que o vai inserir, bem como de reflexão e definição do modelo de negócio. Assim, a criação deste plano de negócios perspetiva-se, não como um instrumento regulador rígido, mas sim de forma integrada num processo dinâmico de reflexão e aprendizagem constantes, em que as decisões de gestão progridem face a informação contingencial e com o objetivo de permitir uma adaptação



rápida e adequada, o que está de acordo com a sugestão de Brinckmann, Grichnik e Kapsa (2010).

No presente projeto, a viabilidade e sustentabilidade da ideia central de negócio - prestação de SAD, é estruturada com base na análise do ambiente interno e externo e definição da estrutura humana e do marketing mix, bem como analisada mediante projeções de resultados através de instrumentos contábilísticos, como o balanço e a demonstração de resultados e indicadores financeiros.

## **2 PLANO DE NEGÓCIOS**

### **2.1 Sumário executivo**

A empresa EMPATIA constitui-se com o objetivo de fornecer apoio a pessoas com dependência total ou parcial, temporária ou crónica, no seu dia-a-dia, pela prestação dos designados SAD. Com um crescente aumento da população idosa, que deverá duplicar até 2060, este é um mercado com necessidades de respostas profissionais. No Algarve existe uma comunidade estrangeira residente com necessidades próprias e maior poder de compra, pelo que este será o nosso segmento-alvo. A área geográfica e atuação preferencial serão os concelhos de S. Brás de Alportel e Loulé.

As promotoras deste projeto são profissionais com currículo consolidado na área da saúde e no trabalho com idosos. A equipa para a fase de arranque será de 15 elementos, incluindo as sócias e prevê-se o seu crescimento até aos 22 funcionários no sexto ano de exploração.

O investimento inicial de 6 114€ prevê-se que seja recuperado ao final de três anos, sendo que o indicador de autonomia apresenta um valor médio de 49% ao longo dos primeiros seis anos de atividade. O retorno sobre o investimento (ROI) evolui de 3% em 2019 para 8% em 2024. A rentabilidade do ativo incrementa de 3% para 10% no mesmo período temporal, o que indicia um bom desempenho económico resultante da exploração da atividade.

O rácio de solvabilidade médio previsto durante os primeiros 6 anos de atividade é de 196%, sugerindo a estabilidade financeira do projeto. O grau de alavanca operacional sofre oscilações, reduzindo o seu valor em cerca de 42% do Ano 0 para o Ano 5, prevendo-se a redução do risco do negócio.

O ponto crítico no ano 0 é de 249 120€ e no sexto ano de exploração de 428 715€, valores estes inferiores ao volume previsto de serviços prestados. Assim, reforça a ideia de que a empresa é viável.

Salienta-se que o cenário projetado é absolutamente conservador e pessimista face à informação recolhida de fontes reservadas e à realidade de crescimento observada na concorrência. Considera-se, no entanto, que demonstra a viabilidade da EMPATIA e deixa a sugestão de que a empresa poderá prosperar facilmente caso alcance uma maior cota de mercado.

## **2.2 Identificação das promotoras**

A EMPATIA tem duas promotoras.

Ana Sancho licenciada em Terapia da Fala, pós-graduada em Gestão de Empresas, com 12 anos de experiência na área da saúde, sendo que, desde 2016, trabalha a nível de desenvolvimento de negócio numa clínica. De entre as funções que desempenha, destaca-se o foco na visibilidade da marca e implementação de estratégia de diferenciação dos serviços prestados. Irá assumir as funções de gestora.

Isabel D. licenciada em Psicologia, com 3 anos de experiência na gestão de uma residência de séniores, irá ser a diretora técnica, preenchendo o requisito legal para o exercício do cargo, de acordo com Portaria no 38/2013 de 30 de Janeiro.

## **2.3 Descrição da empresa: missão, visão e valores**

O envelhecimento da população sobrecarrega o sistema de respostas sociais do Estado, ao mesmo tempo que proporciona um novo mercado de oportunidades de negócio. No entanto, atender às necessidades da população sénior eleva-se com um cariz muito particular. Requer uma consciência própria da condição humana, da necessidade de humanização dos cuidados e a proximidade própria de quem compreende a individualidade da pessoa a requisitar o apoio. A EMPATIA tem como principal foco garantir a qualidade de vida dos seus clientes através do apoio personalizado no seu dia-a-dia e

promoção da sua máxima autonomia, permitindo a sua permanência no ambiente que lhes é familiar e promovendo o mais possível a sua participação social ativa. Deste modo, procura-se diminuir a dependência e o isolamento, bem como a institucionalização dos seniores, evitando o impacto negativo que tal poderá ter, como por exemplo a nível psicológico. É desta perspetiva e da reflexão face às seguintes questões que nos colocamos que emergem:

### **Missão da EMPATIA**

Qual a razão da nossa existência?

Dar sentido à vida, proporcionando cuidados básicos diários, incentivando à independência e fazendo companhia, para que cada pessoa se sinta melhor e aproveite cada dia com um propósito.

### **Propósito da EMPATIA**

Que diferença fazemos na vida dos nossos clientes e da comunidade?

Escutamos, limpamos, nutrimos, mimamos e passamos dos desejos à ação, tornando os seniores mais independentes e responsáveis pela sua vida.

### **Visão**

Que empresa desejamos ser em 5 anos?

Desejamos ser reconhecidos pelo trabalho profissional e humanizado, com uma estrutura crescente de funcionários, clientes e serviços, o que nos tornará uma empresa de referência.

## **Valores**

O que define a nossa atuação no dia-a-dia?

### **Humanização**

Respeitamos cada pessoa pela sua história pessoal, estilo de vida e abordagens únicos. Reconhecemos e usamos o poder do sorriso, do abraço e da escuta ativa.

### **Compromisso**

Cumprimos aquilo que prometemos e comprometemo-nos a prestar serviços de excelência. Recomeçamos de novo para fazer melhor.

### **Transparência**

Lidamos com as pessoas e as situações de forma direta e aberta. Damos feedback com respeito e sinceridade.

### **Humildade**

Aprendemos com os sucessos e os fracassos, com qualquer pessoa, em qualquer circunstância, estando abertos ao desenvolvimento pessoal contínuo.

## **2.4 Constituição da empresa**

A empresa será constituída como sociedade por quotas, com duas sócias, denominando-se EMPATIA, Lda.. Junto da Direção Geral das Contribuições e Impostos será aberta atividade com o CAE 88101 - atividades de apoio social para idosos sem alojamento.

As empresas de SAD estão submetidas a um processo legal de licenciamento que passa resumidamente por:

- A. Escolher o espaço para sediar a empresa e assegurar que há viabilidade de emissão da Licença de Utilização do mesmo junto da Câmara Municipal;
- B. Assegurar instalações com condições adequadas ao desempenho da atividade, previstas na Portaria nº 38/2013 de 30 de Janeiro;

- C. Solicitar Licença de Funcionamento ao Instituto de Segurança Social, assegurando as exigências descritas no Decreto-Lei 64/2007 de 14 de Março.

## **2.5 Mercado subjacente**

Planear a criação de uma empresa sem histórico, requer um estudo aprofundado do contexto em que esta irá operar (Capucha, 2014; Brinckman, Grichnik & Kapsa, 2010). Estudar cuidadosamente o mercado em que a empresa se irá inserir, bem como os concorrentes permite projetar a viabilidade de todo o projeto, compreender o modelo de negócio e decidir acerca do investimento necessário (Brinckman, Grichnik & Kapsa, 2010).

### **2.5.1 Análise SWOT**

Aplica-se a análise SWOT de forma a identificar pontos-chave no interior da empresa e no contexto envolvente que favorecem ou prejudicam a sua implementação e potencial crescimento. Para facilitar a visualização da análise, apresenta-se a Tabela 2.1 abaixo.

Tabela 2.1 Análise SWOT à empresa de SAD projetada

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
<b>F O R Ç A S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos privilegiados com entidades públicas e privadas</li> <li>• Conhecimento profundo das necessidades da população sénior</li> <li>• Experiência das promotoras na gestão de empresas na área da saúde</li> <li>• Serviços disponíveis 24/7</li> <li>• Política de diferenciação pela relação personalizada, próxima e humana com o idoso</li> <li>• Inovação na variedade de serviços prestados</li> <li>• Consciência da necessidade de criar uma cultura empresarial envolvendo todos os colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento projetado de idosos para as próximas 6 décadas</li> <li>• Região com residentes séniores estrangeiros com poder de compra médio alto a alto</li> <li>• Rede familiar e social reduzida para os estrangeiros residentes</li> <li>• Desejo de autonomia e permanência na residência, partilhada também pelo Estado e organizações europeias e internacionais</li> <li>• Baixo número de concorrentes diretos na área geográfica</li> <li>• Respostas sociais insuficientes</li> <li>• Respostas sociais não correspondem ao tipo e qualidade de serviço desejado pela classe média alta e alta dos residentes estrangeiros</li> <li>• Incentivos financeiros públicos para empresas na área social</li> <li>• Incentivos financeiros públicos à contratação</li> <li>• Estabilidade geopolítica que propicia fixação de estrangeiros em segunda residência ou de modo permanente</li> </ul>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>
<b>F R A Q U E Z A S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades no recrutamento de pessoal na região</li> <li>• Dificuldades, numa fase inicial, em oferecer atrativos para facilitar o recrutamento</li> <li>• SAD exigem disponibilidade 24/7 o que pode acarretar desgaste à equipa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado apelativo para surgimento de novos concorrentes diretos</li> <li>• Economia ainda em estabilização</li> </ul>	<b>A M E A Ç A S</b>

### 2.5.2 Análise PESTEL

Em complementaridade da análise anteriormente efetuada, é ainda importante uma visão macro sobre o ambiente externo. Fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais não estão sob o controlo das empresas e são, nalguns casos, extrema e inesperadamente voláteis. Ainda assim, a sua identificação é importante para completar a “fotografia” do cenário

global em que se insere a empresa, bem como para antecipação de cenários e ajuste estratégico.

A análise PESTEL é apresentada seguidamente na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 Análise PESTEL à empresa de SAD projetada

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate político sobre envelhecimento demográfico</li> <li>• Políticas de desenvolvimento de áreas rurais, facilitando a criação de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas fiscal e de enquadramento legal das empresas</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios financeiros públicos para criação de empresas na área social</li> <li>• Economia mais estável</li> <li>• Taxa de sobrevivência a 1 ano das empresas no setor de saúde humana e apoio social de 81.4% em 2015 (global de 56.3%) (INE, 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa global de sobrevivência a 2 anos das empresas de 60.6% em 2015 (INE, 2017)</li> <li>• Dificuldades de recrutamento no Algarve</li> </ul>
<b>Sócio-cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acentuado envelhecimento demográfico</li> <li>• Aumento de estrangeiros residentes com alto poder de compra</li> <li>• Aumento do número de agregados unipessoais globalmente e entre os séniores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimento médio baixo entre a população portuguesa que dificulta contratação de SAD privados</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios financeiros públicos para aquisição de tecnologia</li> <li>• Marketing digital com grande alcance a baixo custo</li> </ul>	
<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem fatores de interferência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem fatores de interferência</li> </ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recente alteração da legislação que simplifica a criação de empresa de SAD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada burocracia</li> <li>• Exigências quanto às condições de contratação da equipa</li> </ul>

### 2.5.3 Estratégias para gerir pontos fracos e ameaças

A “mancha” de potencial sucesso criada pelos quadros de análise SWOT e PESTEL reforça a oportunidade para a criação de uma empresa de SAD. Atualmente o mercado nos concelhos de Loulé e S. Brás de Alportel ainda tem escassez de empresas nesta área, sendo naturalmente atrativo ao surgimento de concorrentes diretos. Irá procurar-se uma diferenciação pelo nível de serviço



prestado e pela humanização do mesmo. Além disso, a estratégia de consolidação da empresa na comunidade passa pelo estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas, com as quais as promotoras já têm relação, bem como com grupos e associações no seio da comunidade estrangeira.

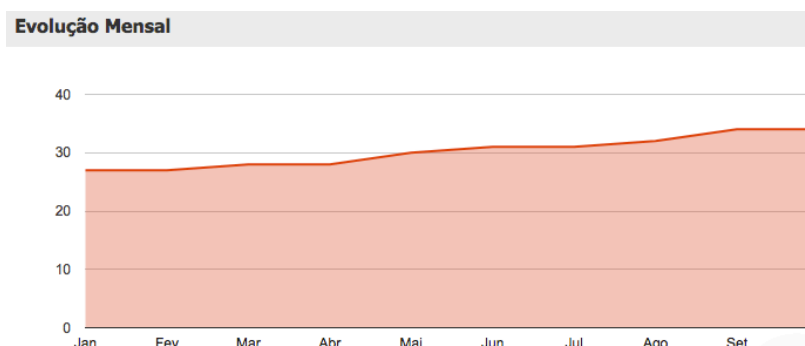
Do cenário global analisado, ressalta como maior ponto crítico de sucesso a dificuldade de recrutamento na região algarvia. A estratégia passará por recrutar finalistas de cursos de dupla certificação ou profissionais disponíveis em estabelecimentos de ensino/formação da região, com certificação como, por ex., ajudante de saúde ou ajudante de apoio familiar e à comunidade. Além disso, irá recorrer-se aos centros de emprego, bem como ao recrutamento no seio das comunidades imigrantes. O recurso a agências de recrutamento será feito no âmbito nacional e também internacional. Nas empresas onde trabalham atualmente as promotoras têm surgido inúmeras candidaturas espontâneas de brasileiros que explicitamente referem a sua vontade de imigrar para Portugal, pelo que esta poderá ser uma via de recrutamento. O conhecimento de inglês de nível conversacional será um critério considerado no processo de recrutamento, mas não exclusivo. As necessidades de formação nesta área serão colmatadas pela empresa.

Para estimular a equipa, prevê-se uma remuneração base acima do salário mínimo e com progressão anual superior à nacional, de acordo com a capacidade financeira da empresa. Além disso, toda a equipa beneficia de seguro de saúde.

#### **2.5.4 Identificação da concorrência**

Ao pesquisar pelo CAE no site do SICAE, encontramos 154 empresas a nível nacional. No Algarve, vem a aumentar o número de empresas de prestação de SAD entre Janeiro e Outubro de 2017, estando 34 ativas atualmente, como ilustra o Gráfico 2.1.

Gráfico 2.1 Evolução do número de empresas de SAD ativas entre Janeiro e Setembro de 2017, na região do Algarve



Fonte: Raciús, empresas com CAE 88101 ativas no distrito de Faro em 2017

As instituições de solidariedade social constituem uma concorrência indireta, respondendo às necessidades de um público de rendimento médio a baixo. Consideram-se concorrentes diretos apenas as empresas privadas localizadas no sotavento, área com menor concentração de oferta. Identificam-se algumas de acordo com local de sede:

- Faro: Dinora Capeta, Unipessoal Lda; +Apoio, Unipessoal Lda;
- Loulé: Ilídia Floro, Unipessoal Lda;
- Olhão: Ilza - Apoio Domiciliário, Lda;
- Tavira: Querer Feliz Unipessoal Lda.

Numa prospeção de mercado verificou-se que os preços praticados por estas empresas são em média de 8.5€ por hora.

De forma a construir uma imagem mais consciente do mercado, procedeu-se ainda à sua análise através do modelo das 5 forças de Porter (1979), cuja análise se sintetiza na Tabela 2.3 abaixo.

Tabela 2.3 Análise do mercado segundo as 5 forças de Porter (1979)

	FRACO	MÉDIO	FORTE
Rivalidade entre os concorrentes		x	
Poder negocial dos clientes	x		
Poder negocial dos fornecedores	x		
Ameaça de novos concorrentes			x
Ameaça de produtos substitutos	x		

Fonte: adaptado de Porter (1979)

Média rivalidade entre os concorrentes - perante o crescimento projetado da população idosa e o número de empresas privadas a operar no mercado, considera-se que ainda há espaço para implementação no setor. Salienta-se que não existe nenhuma empresa em S. Brás de Alportel e apenas uma sediada no concelho de Loulé, os quais constituem o nosso mercado-alvo.

Fraco poder negocial dos clientes - embora não possamos atestar mediante dados, a perceção que temos é que há maior procura de SAD do que oferta disponível, quer por experiências passadas perante a necessidade de cuidar de familiares quer por experiências na esfera profissional. Assim, acredita-se que os clientes têm baixa capacidade de impor preços.

Fraco poder negocial dos fornecedores - a prestação de SAD depende mais de recursos a nível de pessoal do que de matérias ou equipamentos. Assim, todas as infra-estruturas, equipamentos e bens necessários são disponibilizados encontram muita oferta.

Forte ameaça de novos concorrentes - a procura de SAD é superior à oferta, pelo que será uma questão de tempo até que outros concorrentes se apercebam desta janela de oportunidade. Neste contexto, considera-se vantajosa uma entrada mais precoce no mercado. O facto de existirem já *franchisings* de SAD pode aumentar o risco de novos concorrentes, uma vez

que, apesar dos compromissos financeiros que lhes têm inerentes, este modelo de negócio providencia o *know-how* necessário.

Fraca ameaça de produtos substitutos - as alternativas existentes, como os centros de dia, lares ou, por exemplo, o fornecimento de refeições pela Santa Casa da Misericórdia de S. Brás de Alportel não asseguram a permanência no domicílio, o que será um diferencial. Por outro lado, observando os preços praticados pela concorrência considera-se que têm pouca margem para baixar os custos.

## **2.6 Recursos humanos**

As pessoas é que fazem uma empresa, pelo que a cultura da mesma deve ser partilhada e vivida por todos. Neste âmbito, todos os colaboradores serão integrados num programa de desenvolvimento profissional rigoroso e contínuo, garantindo a sua integração com os valores e propósito da EMPATIA, bem como o seu melhor desempenho enquanto embaixadores da marca. O bem-estar e o conforto do cliente dependem diretamente da qualidade de prestação dos nossos serviços e da relação estabelecida.

Prestar SAD tem na sua essência a delicadeza das relações humanas, com frequência o maior desafio que encontramos no dia-a-dia das empresas. Assim, não basta recrutar pessoas com as competências técnicas certas, é imperativo que estas tenham as atitudes certas (Kotler, 2003). É bastante comentada a dificuldade de recrutamento na região algarvia que, juntamente com uma reconhecida tendência a que os profissionais em ação direta nos SAD sejam pessoas com nível de escolaridade mais baixo, provavelmente irão dificultar a constituição da equipa. Esta situação reforça a necessidade de um programa de desenvolvimento interno dos profissionais.

### 2.6.1 Estrutura organizacional e funções

No arranque da empresa, previsivelmente em 2019, a equipa será composta por:

- 1 Diretora Técnica
- 1 Gestora de Negócio
- 13 Ajudantes Familiares

No contexto destas categorias profissionais, prevê-se o crescimento gradual da equipa a cada ano, como se pode observar na Tabela 2.15.

A direção da EMPATIA será constituída pelas sócias, ou seja, pela diretora técnica e pela gestora de negócio. Ficará a seu cargo a definição e revisão permanente do modelo de negócio e da estratégia, assim como zelar pelo cumprimento da cultura empresarial. As sócias serão co-responsáveis pela formação da equipa e *feedback* regular.

A diretora técnica deverá coordenar e supervisionar a equipa, organizar processos e operações técnicas, fazer o diagnóstico inicial e reavaliações da situação/necessidades do cliente, bem como estabelecer contactos regulares com os clientes para *follow-up*, aferindo qualidade dos serviços e nível de satisfação. Irá procurar a melhoria constante da prestação de cuidados e serviços, como sugere a Portaria nº 38/2013 de 30 de Janeiro.

A gestora de negócio será responsável pelo controlo financeiro, maximizando receitas e controlando custos, por manter o contacto com a contabilidade, expandir a rede de clientes, implementar ações de marketing, manter ações de *benchmarking*, estabelecer sistema de incentivos à equipa e assegurar o desenvolvimento sustentável do negócio, através, por exemplo, do estabelecimento de protocolos com parceiros estratégicos.

As ajudantes familiares irão prestar serviços diretos ao cliente, quer no domicílio quer no exterior, incluindo a listagem definida como serviços básicos no ponto 2.7.2 deste projeto. Terão de dispor de “formação adequada às suas funções, dispor de capacidade de comunicação e fácil relacionamento que lhe

permita adotar uma atitude de escuta e observação quanto às necessidades dos utentes, ter capacidade de prestar as informações necessárias à avaliação da adequação do programa de cuidados e serviços, ter formação que permita uma intervenção adequada em situações de dependência decorrentes de envelhecimento e ou de deficiência”, como definido na Portaria nº 38/2013 de 30 de Janeiro.

Os serviços clínicos especializados serão prestados por terapeutas e enfermeiros em regime de prestação de serviços. Acredita-se que nesta esfera os serviços mais requisitados sejam de fisioterapia e enfermagem.

Os fisioterapeutas irão avaliar e intervir ao nível do movimento, da postura, das estruturas osteoarticulares e musculares e no alívio da dor, promovendo a qualidade de vida e a máxima funcionalidade da pessoa, no seu ambiente natural (DL 564/99).

O enfermeiro prestará cuidados, de acordo com a sua avaliação clínica e dados médicos, se disponíveis e aplicará procedimentos próprios do seu âmbito de atuação (DL 161/96).

Toda a equipa deverá estar sensibilizada para sinalizar situações de saúde e sociais que requeiram encaminhamento para outros profissionais ou entidades competentes, bem como para ativar mecanismos de atuação urgente.

## **2.7 Plano de marketing**

O planeamento efetivo do marketing da empresa dá um contributo importante para a performance do negócio (Pierce & Morgan, 1994; Kotler & Armstrong, 2016). É um processo que requer não só uma visão interna do negócio, mas também uma visão alargada da organização no contexto do mercado (Kash & Deshmukh, 2013; Kotler & Armstrong, 2016).

Para quem trabalha na área da saúde e de cuidados a idosos, como é o caso das promotoras, surge a sensação de que muito do marketing passa por

recomendações de confiança, através do “boca a boca”, forma de marketing primordial e de baixo custo, como sugere Whitler (2014). Assim, parte do plano passará por criar e estreitar relações com profissionais de confiança já a atuar com a comunidade residente estrangeira, bem como com outros profissionais e entidades de saúde (Kash & Deshmukh, 2013).

### **2.7.1 Criação da marca**

EMPATIA pronunciável em português e em inglês pela semelhança fonológica com o termo – *empathy*. É uma palavra com relação gráfica com a escrita em ambas as línguas e, principalmente, cuja semântica representa a essência do trabalho a nível dos SAD, como sugere a definição abaixo, adaptada a partir das definições no Infopédia e Priberam (2017):

#### **DEFINIÇÃO DE “EMPATIA”**

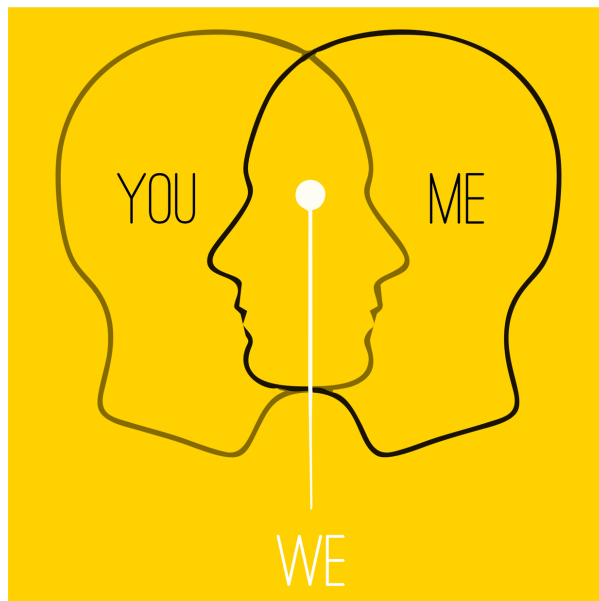
Capacidade de, cognitivamente e emocionalmente, colocar-se no lugar do outro, ou seja, reconhecer e compreender as suas emoções, mantendo a sua própria condição.

Pretende-se projetar uma imagem de confiança, proximidade e transparência, a qual se procura representar pelo logótipo abaixo na Figura 2.1, de elaboração própria a partir da Figura 2.2. Esse entendimento do outro, acima referido, será representado no logótipo pela sobreposição de faces, ilustrando uma relação sinérgica, solidária e positiva entre as pessoas. O tom dourado pretende refletir conhecimento e qualidade elevada e o azul turquesa representa a confiança, serenidade e higiene, sendo frequentemente associado à área da saúde.

Figura 2.1 Logótipo da empresa projetada



Figura 2.2 Imagem que serviu de inspiração ao logótipo da empresa



Fonte: <https://steemit.com/writing/@junascimento/empatia>



### **2.7.2 Serviços**

Tal como definido na Portaria nº 38/2013 de 30 de Janeiro e pela experiência no contacto com a população idosa, definimos os seguintes serviços como ponto de partida para atender as necessidades dos “mais velhos”:

- a) Cuidados de higiene e conforto pessoal;
- b) Higiene habitacional, estritamente necessária à natureza dos cuidados prestados;
- c) Fornecimento e apoio nas refeições, respeitando as dietas com prescrição médica;
- d) Tratamento da roupa de uso pessoal do utente;
- e) Atividades de animação e socialização, designadamente, animação, lazer, cultura, aquisição de bens e géneros alimentícios, pagamento de serviços, deslocação a entidades da comunidade;
- f) Serviço de teleassistência;
- g) Formação e sensibilização dos familiares e cuidadores informais para a prestação de cuidados aos utentes;
- h) Confeção de alimentos no domicílio;
- i) Transporte;
- j) Cuidados de imagem;
- k) Realização de pequenas modificações ou reparações no domicílio.

Acrescentam-se ainda serviços clínicos a nível de enfermagem e fisioterapia e de terapia assistida por cães.

O serviço de terapia assistida por cães surge como uma medida para diversificar a oferta e inová-la. Tal como refletem Needell e Mehta-Naik (2016), acreditamos que este tipo de terapia pode beneficiar os idosos, usufruindo do melhor deste contacto com os animais, sem lhes acarretar o compromisso e exigências advindos de cuidar do seu próprio animal de estimação. O isolamento social assume-se como fator de risco na terceira idade, estando associado a um impacto negativo no estado geral de saúde (Thurston & Kubzansky, 2009; Wilson *et al.*, 2007; Moretti *et al.*, 2011). O contacto com cães

pode gerar sentimentos positivos e o desempenho de tarefas relacionadas com estes, como por exemplo passear um cão, poderão promover o bem-estar dos idosos (Stanley *et al.*, 2014). Este serviço será introduzido apenas numa fase posterior à fase de arranque da empresa, com condições mediante esse contexto, pelo que não é contabilizado nas projeções financeiras nem no preçário.

Pretendemos prestar um serviço distinto ao nível da relação humana que se estabelece com o idoso, este é um pilar da nossa proposta de valor. Cientes de que o cumprimento do nível de serviço é determinante para a base diferenciadora de qualquer negócio, acreditamos ainda que, na área de prestação de SAD, a relação com o cliente é, de facto, a alma do serviço. Ao desenvolver-se a cultura de orientação para o cliente, procuraremos manter ações sistematizadas:

- Compromisso de satisfação das necessidades: a diretora técnica irá manter um contacto regular quer por via telefónica quer presencial com cada cliente, garantindo a qualidade do serviço e satisfação face a esse e antecipando eventuais dificuldades de comunicação ou fontes de conflito;
- Compromisso de proximidade: a equipa irá ter uma atitude acessível e afável para a comunicação, bem como irá ser gentil ao procurar solucionar problemas dos cliente;
- Compromisso de respeito pela individualidade: a equipa irá respeitar as características individuais de cada cliente, prestando serviços personalizados e assumindo formas de tratamento pessoal específicas;
- Compromisso de confidencialidade: a equipa compromete-se a não divulgar quaisquer informações acerca do serviço prestado e condições de vida e saúde dos clientes.

O “boca a boca” continua a ser uma das mais importantes ferramentas de marketing e uma das menos dispendiosas para angariar novos clientes (Whitler, 2014; Nielsen, 2015). Pretendemos focar-nos na satisfação das necessidades

dos clientes e na sua valorização, criando relações de confiança de longo prazo, como sugere Kotler (2002), que fomentem esse mecanismo de marketing e nos permitam crescer.

### **2.7.3 Segmento-alvo**

Os serviços prestados pela EMPATIA destinam-se a pessoas com necessidade de apoio domiciliário temporário ou permanente, focando primordialmente a comunidade sénior estrangeira residente ou em segunda residência e, ainda, a população portuguesa de classe média alta e classe alta. Como estratégia de implementação irá focar-se primariamente o mercado correspondente ao concelho de S. Brás de Alportel e de Loulé, em particular a freguesia de Almancil.

Não obstante a observação da crescente população idosa e de todos os dados documentados, pretendemos verificar as condições *a priori* para avançar com uma empresa privada de SAD no Algarve. Com esse intuito, fez-se um levantamento demográfico, económico e social da zona geográfica dos concelhos de Loulé e de S. Brás de Alportel, assinalados na Figura 2.3. Concelhos esses com aparente potencial para permitir o crescimento da empresa. De forma complementar, foi realizada uma análise ao mercado concorrencial. Concretamente, no caso da EMPATIA, a sua sede estará estrategicamente localizada em Santa Bárbara de Nexe, assegurando uma posição centralizada no contexto destes dois concelhos.

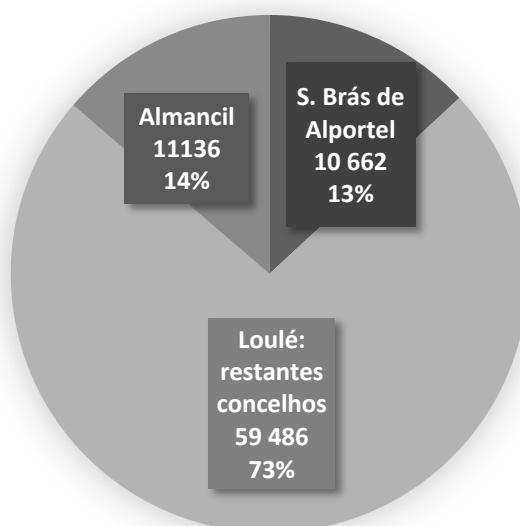
Figura 2.3. Concelhos de Loulé e São Brás de Alportel



Fonte: adaptado a partir de pesquisa no Google Imagens

Dos 16 municípios que constituem a região algarvia, S. Brás de Alportel é dos que apresenta menor número de população - 10 662 residentes (INE, 2012), como ilustra o Gráfico 2.2.

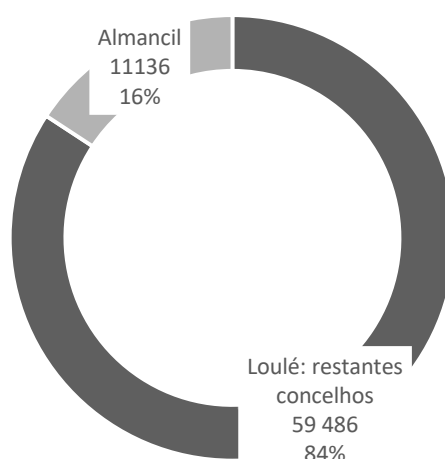
Gráfico 2.2 População residente nos concelhos de S. Brás de Alportel e Loulé



Fonte: INE, 2012

S. Brás de Alportel localiza-se no barrocal, estando circundado por quatro concelhos, sendo Loulé dos mais populosos regionalmente - 70 622 residentes e de particular interesse pelo segmento populacional que abrange na região litoral. Neste último concelho destaca-se a freguesia de Almancil que inclui Vale do Lobo e Quinta do Lago com um total de 11 136 habitantes (INE, 2012), como demonstra o Gráfico 2.3.

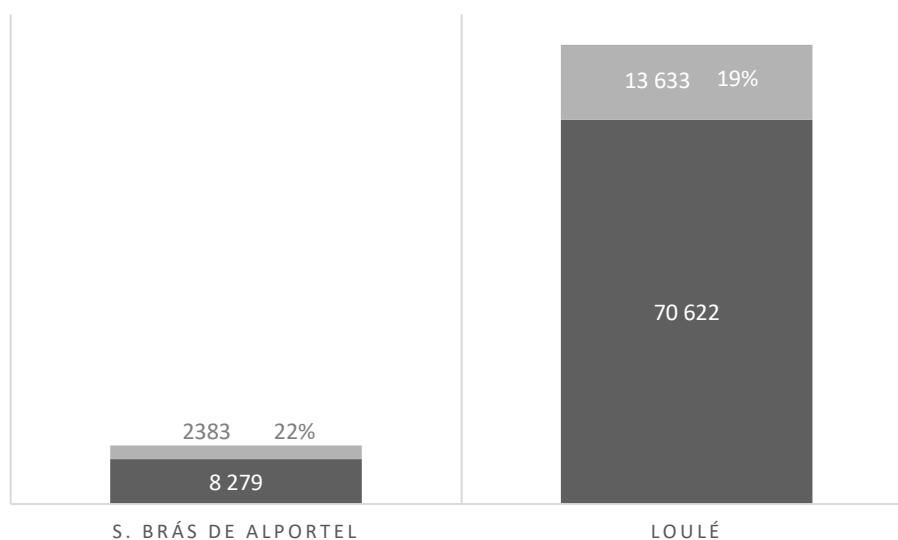
Gráfico 2.3 População residente na freguesia de Almancil em relação ao restante concelho de Loulé



Fonte: INE, 2012

Segundo os Censos de 2011, em ambos os concelhos cerca de 1/5 dos residentes tinham acima dos 65 anos. S. Brás de Alportel tinha 2383 idosos e Loulé 13 633, ou seja, 22% e 19% da população residente, respetivamente, como apresenta o Gráfico 2.4.

Gráfico 2.4 Número de população residente acima dos 65 anos nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé em relação à restante população concelhia

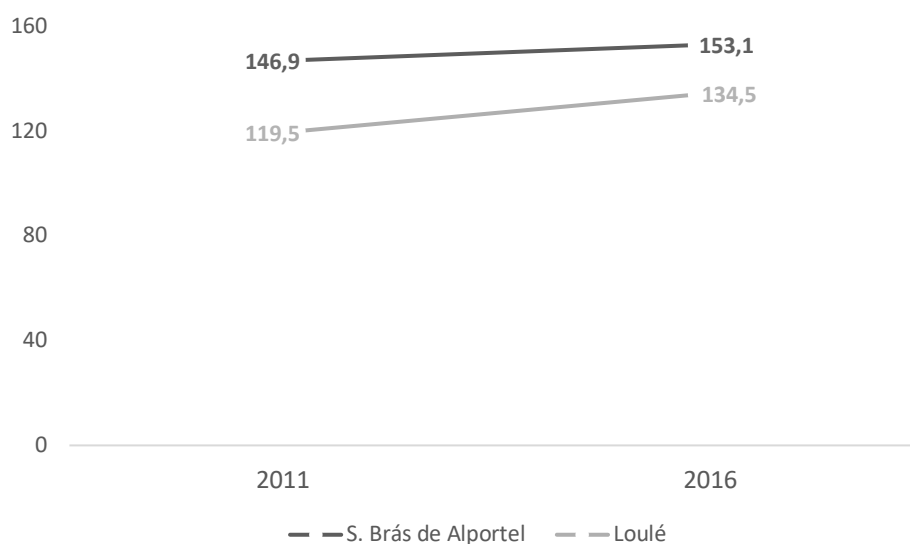


Fonte: INE, 2012

De 2011 para 2016, estima-se que o índice de envelhecimento tenha aumentado em ambos os concelhos, como se observa no Gráfico 2.5:

- S. Brás de Alportel passou de 146,9 para 153,1 idosos por 100 jovens;
- Loulé sofreu um incremento maior, passando de 119,5 para 134,5 idosos por 100 jovens.

Gráfico 2.5 Evolução do índice de envelhecimento nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé de acordo com os Censos de 2011 e estimativas em 2016

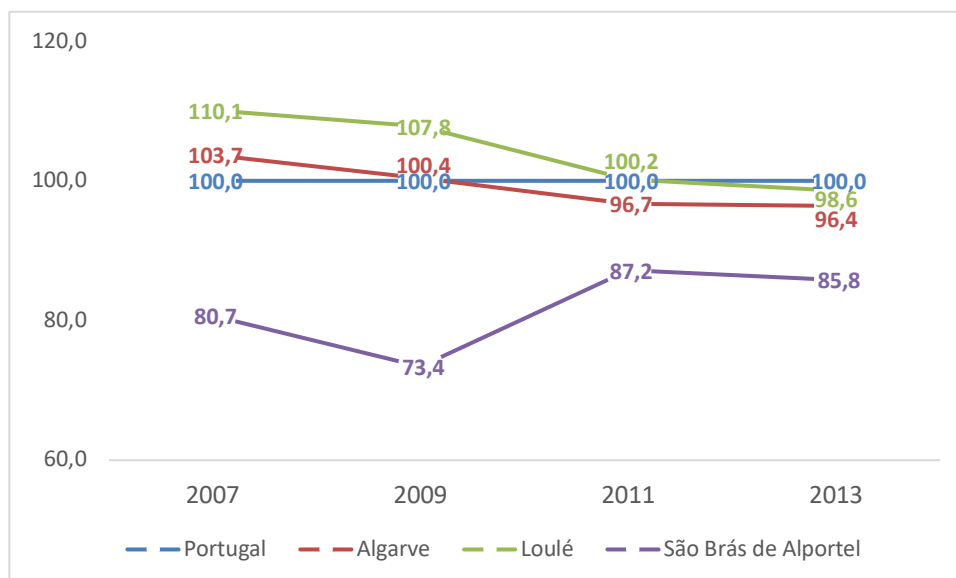


Fonte: INE, 2016

Em média, 23% das famílias são compostas por uma só pessoa nestas áreas geográficas (INE, 2011). A UN estima que 40% dos idosos é independente, vivendo sozinho ou com o cônjuge (DESA, 2013). Esta é uma tendência crescente e uma realidade mais frequente nos países desenvolvidos, sendo reflexo da autonomia económica promovida pelos sistemas de pensões (DESA, 2013).

Quanto ao poder de compra, durante a última década este índice tem aumentado em S. Brás de Alportel - 85,8 e diminuído em Loulé - 98,6, onde está muito próximo à média nacional e mantém-se ligeiramente acima da média regional algarvia (INE, 2013), como demonstra o Gráfico 2.6.

Gráfico 2.6 Poder de compra em Portugal, no Algarve e nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé, de acordo com Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio



Fonte: INE, 2013

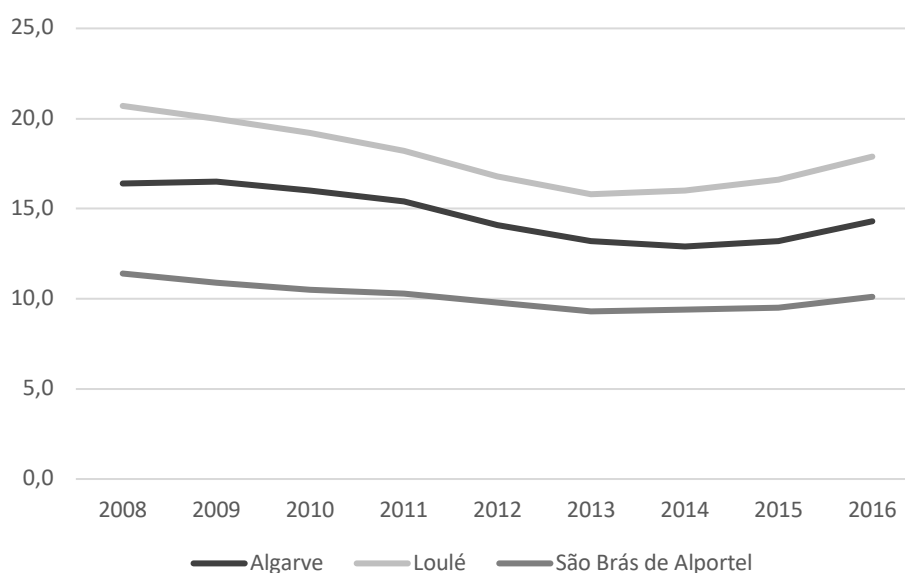
No Diagnóstico Social realizado em S. Brás de Alportel em 2006, relata-se que a população estrangeira vê no concelho a possibilidade de residir com qualidade de vida, sendo essencialmente proveniente da Europa do Norte. Em 2001, a percentagem de residentes estrangeiros era de 7,3% - superior à média regional, de 6,5%. Do total de estrangeiros no concelho, 40% eram ingleses e alemães, caracterizando-se por um elevado poder de compra. Como fator de fragilidade na população idosa no concelho, constata-se que a pensão média era de 235,22€, 60€ abaixo da média nacional e 30€ inferior à média regional.

O Algarve retrata-se a nível estatístico como uma região demograficamente dinâmica, com um crescimento natural globalmente positivo e com capacidade de atração populacional em parte concretizada por via de população estrangeira (AMAL, 2015), que totaliza 14% da população residente na região (INE, 2016). Segundo caracterização dos Censos de 2011, os britânicos residentes apresentavam a idade média mais elevada - 50,2 anos e com menor percentagem de população ativa (INE, 2012).



Na última década, a comunidade de estrangeiros com estatuto legal de residente em S. Brás e Loulé tem manifestado flutuações análogas àquelas observadas na região. Após a sua diminuição nos anos da crise, retoma o seu crescimento desde 2014, sendo cerca de 12 vezes superior a sua concentração no último concelho – 1062 e 12442 estrangeiros residentes, respetivamente (INE, 2016). No Gráfico 2.7 pode observar-se a evolução desta comunidade em termos de percentagem da população residente.

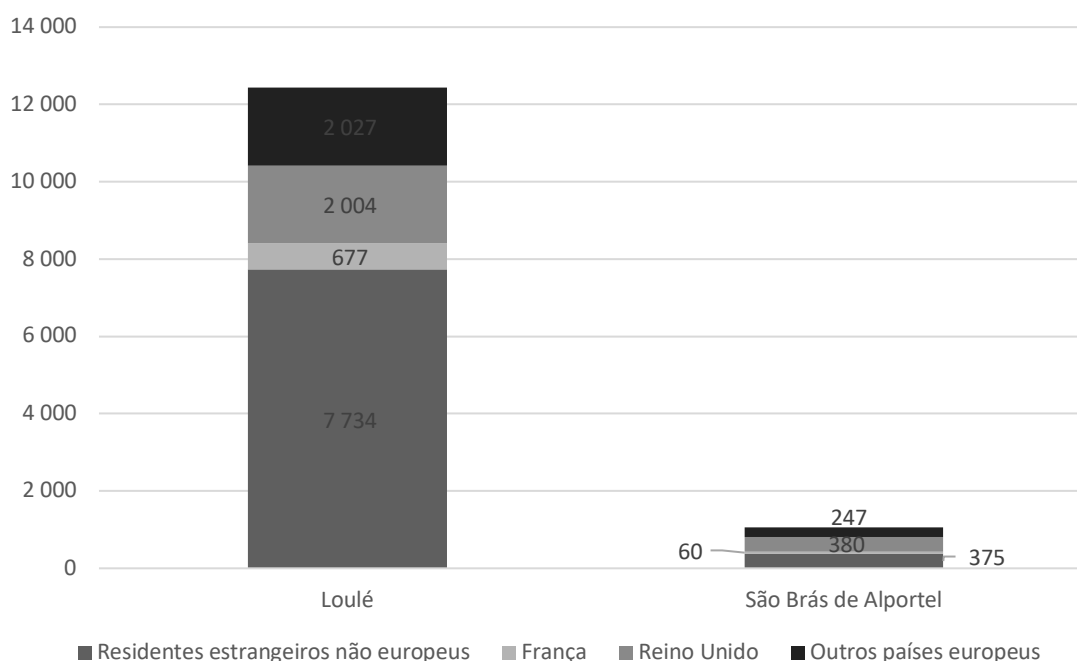
Gráfico 2.7 Evolução da percentagem de estrangeiros com estatuto legal de residente no Algarve e nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé



Fonte: INE, 2016

Em 2016, os residentes britânicos constituíam a maior comunidade estrangeira em S. Brás - 36% e eram a terceira mais representada em Loulé - 16% (INE, 2016). Entre 2011 e 2016, os franceses duplicaram a sua presença em S. Brás - 5,4% e quintuplicaram-na em Loulé - 5,4%, atraídos pela política de benefícios fiscais. No Gráfico 2.8 apresentam-se os números absolutos das várias comunidades de residentes legalizados em ambos os concelhos, tanto europeus como não europeus.

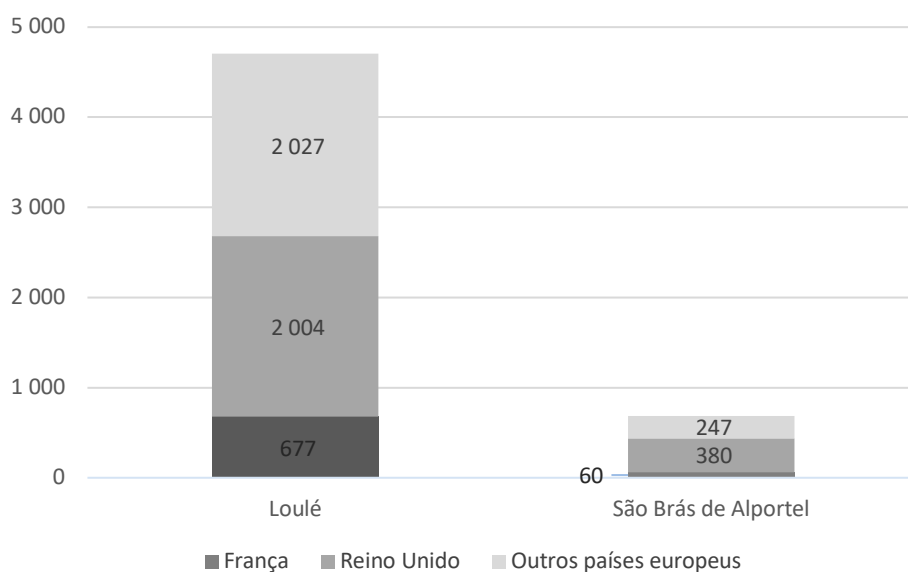
Gráfico 2.8 Número de estrangeiros com estatuto legal de residente nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé, de acordo com a sua origem em países não europeus, França, Reino Unido e outros países europeus (excluindo Espanha, Ucrânia, Roménia e Moldávia)



Fonte: INE, 2016

No Gráfico 2.9 incluem-se somente os residentes com origem na Europa, destacando-se a proporção de estrangeiros oriundos de França, do Reino Unido e de outros países europeus (INE, 2016). O conhecimento empírico de quem reside e trabalha nestas áreas permite reconhecer a presença frequente de cidadãos de outros países da Europa do Norte e Centro, como alemães, suecos, irlandeses, holandeses e suíços. No entanto, os dados não detalham estes grupos, certamente por terem ainda uma representação diminuta em número entre a população estrangeira com estatuto de residente. Reiteramos a análise meramente empírica de que estes indivíduos parecem essencialmente estar acima dos 50 anos e com um poder de compra alto, associando-se à prática de golf e procurando investimento imobiliário. Naturalmente incluídos na denominação “Outros países europeus”, como se observa no Gráfico 2.9; salvaguarda-se que nesta categoria excluem-se cidadãos provenientes de Espanha, Ucrânia, Roménia e Moldávia (INE, 2016).

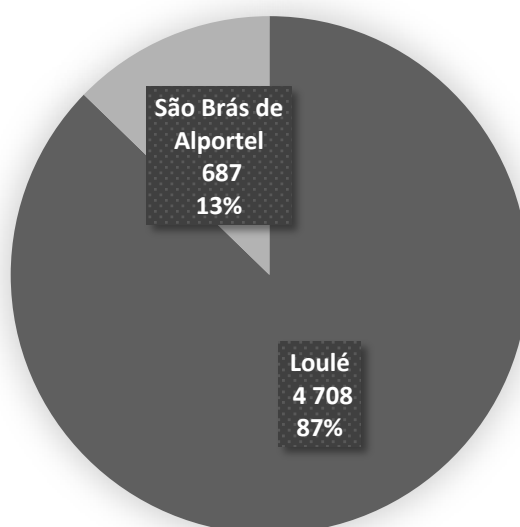
Gráfico 2.9 Destaque ao número de estrangeiros de origem europeia com estatuto legal de residente nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé, oriundos de França, Reino Unido e outros países europeus (excluindo Espanha, Ucrânia, Roménia e Moldávia)



Fonte: INE, 2016

Embora sem dados oficiais, o contacto com estrangeiros residentes deixa a perceção de que dispõem de uma rede familiar e social restrita, com propensão ao isolamento. Assim, no total temos 5 395 cidadãos estrangeiros de origem europeia com estatuto de residentes, distribuídos entre S. Brás de Alportel e Loulé na proporção apresentada abaixo no Gráfico 2.10.

Gráfico 2.10 Número total de estrangeiros com estatuto legal de residente nos concelhos de S. Brás de Alportel e de Loulé, oriundos do Reino Unido, França e outros países europeus (excluindo Espanha, Ucrânia, Roménia e Moldávia)



Fonte: INE, 2016

Para estimar a dimensão do nosso mercado, focamos apenas esta comunidade de estrangeiros de proveniência europeia, excluindo os residentes com origem fora da Europa, refletindo um cenário conservador. Poderemos estimar que nesta comunidade uma percentagem significativa tem acima de 65 anos, considera-se então que 3776 indivíduos constituem o nosso potencial mercado. Num cenário conservador estimamos uma cota de mercado de 10% (377 sujeitos), da qual, no ano de arranque, 5% (18 pessoas) corresponde a indivíduos com necessidade específica e permanente dos nossos serviços e com condições económicas para suportar SAD privados.

No longo processo de definição do presente plano de negócios, reunimos informação dispersa e de fontes muito reservadas que nos leva a consolidar a ideia de que os SAD, tal como definidos acima, são muito apreciados pela comunidade estrangeira no Algarve. Analogamente, a atividade profissional das promotoras do projeto na área da saúde proporciona-lhe a experiência de solicitações frequentes deste tipo de serviços, para as quais há ainda escassez de resposta. Ressalva-se, assim, que o cenário projetado a nível de cota de

mercado parece absolutamente pessimista e desfasado do crescimento percebido na concorrência.

#### 2.7.4 Posicionamento

Pretendemos ser referência na prestação de SAD nos concelhos de S. Brás de Alportel e Loulé. Os serviços prestados irão pautar-se pela proximidade, flexibilidade e personalização. Serão disponibilizados primordialmente no domicílio do cliente, bem como em eventuais deslocações do cliente ao exterior.

#### 2.7.5 Preço

Na concorrência tanto os serviços de apoio básico (por exemplo, preparação de refeições e higiene da habitação), como os serviços diferenciados (de enfermagem e terapêuticos) são prestados mediante um valor hora, sendo que o serviço mínimo compreende duas horas. Um modelo semelhante será assumido na EMPATIA.

Abaixo apresenta-se a Tabela 2.4 com os pacotes de serviços disponíveis e respetivo preço estabelecido numa base mensal, definidos a partir de uma prospeção da oferta da concorrência. Note-se que as empresas de SAD são de natureza isenta de IVA.

Tabela 2.4 Descrição dos pacotes de serviços e preço mensal

<i>Daily Life</i>	
Serviços de apoio básico fornecidos por ajudantes familiares 3.5h por dia	920€
<i>Clinical Care</i>	
Serviços clínicos especializados fornecidos por terapeutas e enfermeiros 2h por semana	600€

Foram estabelecidos inúmeros contactos para aprofundar o conhecimento do mercado e definir a oferta mais adequada, quer a nível da tipologia de serviços e custo. Definiram-se, assim, os serviços descritos na tabela 2.4 por parecer o mais recomendável a disponibilizar para o nosso mercado alvo. No entanto, a empresa terá sempre flexibilidade para garantir a resposta a solicitações de serviços com outras características.

### **2.7.6 Promoção**

O uso de canais de promoção que difundam a existência da EMPATIA junto do público-alvo de forma eficaz e ao menor custo possível constitui-se como uma prioridade no planeamento da empresa. Está previsto um investimento inicial de 1 500€ para desenvolver a marca e a presença digital da empresa, através de um site. A difusão através de canais digitais será constante e mantida a baixo custo, numa ótica de marketing de guerrilha. Poder-se-á estrategicamente procurar meios de difusão através de outdoors e anúncios em publicações dirigidas aos estrangeiros residentes.

A população idosa procura serviços com base na confiança que estes lhe transmitem. Neste contexto, será promovido o “passa a palavra” através da divulgação junto dos organismos públicos, como Câmara Municipal, Juntas de Freguesia e corporações de bombeiros, de clínicas, farmácias e empresas de produtos técnicos, bem como das associações relacionadas à comunidade estrangeira (como por exemplo, a Associação dos Amigos do Museu em S. Brás de Alportel). Serão procuradas parcerias com entidades ou empresas que tenham potencial para desenvolvimento de negócio futuro, como, por ex., clínicas e hospitais privados. Além disso, prevêem-se parcerias estratégicas com empresas de contabilidade e fiscalidade que servem essencialmente clientes estrangeiros, pelo carácter de confiança que caracterizam estes serviços. Poderão ser oportunamente ponderados valores de comissões associados a estas parcerias.

### **2.7.7 Pessoas**

Desde a direção aos prestadores diretos de serviço, cada pessoa a trabalhar com a camisola da EMPATIA é embaixador da marca e da qualidade do serviço prestado. Reconhecemos que a satisfação do cliente está dependente da satisfação da pessoa que presta o serviço, através do significado do trabalho que desempenha (Kotler & Armstrong, 2016). Neste sentido, cada elemento da equipa será formado segundo a cultura da empresa para prestar um serviço de excelência tanto a nível técnico como humano. O nosso segmento-alvo é a comunidade estrangeira pelo que se considerará pré-requisito o domínio conversacional do inglês.

### **2.7.8 Processos**

A partir do momento em que a empresa receba o contacto do cliente, será realizado um diagnóstico gratuito, mediante deslocação de uma das sócias ao domicílio, num período de até 72hs. Estabelecem-se os objetivos dos SAD em conjunto com o cliente e apresenta-se uma proposta com o orçamento e as condições para a prestação do serviço – número de horas por dia (no mínimo, poderão ser contratadas 2h/dia para garantir a viabilidade para a empresa), número de funcionários, horários, tarefas e prazos e meios de pagamento. Se há concordância, o serviço deve iniciar-se de imediato.

Os serviços serão prestados diretamente junto do cliente e na sua residência, procurando respeitar a privacidade e intimidade e proporcionar o maior nível de profissionalismo. Pela intangibilidade que caracteriza os SAD e pela sua essência assente na relação humana, a nossa orientação será inteiramente para o cliente. Será fomentada a cultura da empresa junto da equipa, assente na premissa que, ao proporcionarmos o maior valor possível aos clientes, conseguimos mantê-los e angariar novos clientes pelo boca-a-boca, o que gera riqueza financeira para a organização e todos os que a compõem. Esse valor passa por cumprir o nível de serviço acordado – o que inclui horários, tarefas e qualidade da relação humana.

### **2.7.9 Evidência física do serviço**

Para transmitir uma imagem profissional, toda a equipa terá fardas fornecidas pela empresa. No entanto, estas não irão apresentar o logótipo da empresa, garantindo a discrição do serviço nas deslocações ao exterior. A higiene e apresentação cuidada da farda, cabelo e mãos serão consideradas regras básicas de conduta e dadas a conhecer durante o processo de recrutamento.

## **2.8 Análise Financeira**

A viabilidade e sustentabilidade financeira da EMPATIA foi avaliada segundo os dados abaixo.

### **2.8.1 Pressupostos**

Pretende-se iniciar a empresa em Janeiro de 2019 com os pressupostos financeiros como se observa na Tabela 2.5. Definiram-se prazos médios de recebimento com metade do período em relação aos prazos de pagamento. Pela sua natureza, empresas de SAD estão isentas de IVA, segundo artigo 9º do Código do Imposto sobre Valor Acrescentado.



Tabela 2.5 Pressupostos gerais

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15	0,5	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	
Taxa de IVA - Vendas	0,00%	Em função do tipo de produtos e serviços	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	0,00%		
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%		
Taxa de IVA - FSE	23,00%		
Taxa de IVA - Investimento	23,00%		
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	Em vigor no ano base	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%		
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%		
Taxa média de IRS	14,50%	A definir em fução do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	
Taxa de IRC	21,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo		Ver condições de mercado e	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo		risco da empresa na ótica	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo		bancári	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	3,00%	NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar:	
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	7,00%	Um valor para o prémio de risco (pº) adequado ao projecto	
Beta U de empresas de referência	60,00%	Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00	Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do Ativo Fixo não Amortizado e o Valor Residual do F Maneio no último ano. VER Folha Avaliação em que existem as 2 Hipóteses.	
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)			

Fonte: IAPMEI

## 2.8.2 Volume de negócios

Como já se explicou acima, o cenário projetado é absolutamente conservador, estimando-se um mercado-alvo de 10% - 377 estrangeiros residentes. Projeta-se que no ano 0, ou seja, ano de arranque da empresa, se prestem serviços básicos – pacote *Daily Life*, a 5% desses indivíduos (18 pessoas). Estima-se ainda que desta população, 40% dos clientes requeira serviços clínicos especializados – pacote *Clinical Care*. O crescimento estimado da cota de mercado é apresentado na Tabela 2.6 em seguida.

Tabela 2.6 Crescimento estimado da cota de mercado

ANO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Cota de mercado</b>	0,05	0,055	0,06	0,065	0,07	0,075
<b>Nº estimado de clientes com serviços básicos</b>	18,85	20,735	22,62	24,505	26,39	28,275
	18	20	22	24	26	28
<b>Nº estimado de clientes com serviços especializados</b>	7,2	8	8,8	9,6	10,4	11,2
	7	8	8	9	10	11

Como se reflete na Tabela 2.7, no ano 0 esperam-se 249 120€ de volume de negócio e no quinto ano de exploração a expectativa é chegar aos 428 715€.

Tabela 2.7 Volume de negócios

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Taxa de variação dos preços</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Acompanhamento Domiciliário</b>	<b>198 720</b>	<b>225 214</b>	<b>252 690</b>	<b>281 173</b>	<b>310 686</b>	<b>341 269</b>
Quantidades vendidas	216	240	264	288	312	336
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	11,11%	10,00%	9,09%	8,33%	7,69%
Preço Unitário	920,00	938,40	957,17	976,31	995,84	1 015,75
<b>Serviços Especializados</b>	<b>50 400</b>	<b>58 754</b>	<b>59 929</b>	<b>68 769</b>	<b>77 937</b>	<b>87 446</b>
Quantidades vendidas	84	96	96	108	120	132
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	14,29%	0,00%	12,50%	11,11%	10,00%
Preço Unitário	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	5,00%	10,00%	10,00%	15,00%	15,00%
Preço Unitário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>249 120</b>	<b>283 968</b>	<b>312 619</b>	<b>349 941</b>	<b>388 623</b>	<b>428 715</b>
<b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Produto A *</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Produto B *</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias						
<b>NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".</b>						
<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Serviço A</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço B</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço C</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>Serviço D</b>		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Serviço A			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
Serviço B			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
Serviço C			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
Serviço D			0	0	0	0	0
Taxa de crescimento							
TOTAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		249 120	283 968	312 619	349 941	388 623	428 715
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS		249 120	283 968	312 619	349 941	388 623	428 715
IVA VENDAS	0,00 %	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		0	0	0	0	0	0
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	0,00 %	0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		249 120	283 968	312 619	349 941	388 623	428 715
IVA		0	0	0	0	0	0
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		249 120	283 968	312 619	349 941	388 623	428 715
Perdas por imparidade %	2,00 %	4 982	5 679	6 252	6 999	7 772	8 574

Fonte: IAPMEI

### 2.8.3 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

A prestação dos serviços definidos consome, em qualquer circunstância, produtos custeados pelo próprio cliente – por ex., alimentos para confeção das refeições no próprio domicílio, produtos de higiene e farmácia ou produtos de enfermagem. Por este motivo não se consideram valores na Tabela 2.8 abaixo.

Tabela 2.8 Custo das mercadorias e matérias vendidas

CMVMC	Margem Bruta	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>MERCADO NACIONAL</b>		3.300	4.039	5.533	8.466	11.641	13.061
Acompanhamento Domiciliário	100,00%						
Fisioterapia	100,00%						
Serviços de Enfermagem	90,00%	3.300	4.039	5.533	8.466	11.641	13.061
<b>MERCADO EXTERNO</b>							
Produto A *							
Produto B *							
<b>TOTAL CMVMC</b>		3.300	4.039	5.533	8.466	11.641	13.061
<b>IVA</b>	23,00%	759	929	1.273	1.947	2.677	3.004
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		4.059	4.968	6.806	10.413	14.319	16.065

Fonte: IAPMEI

#### 2.8.4 Fornecimentos e serviços externos

A previsão de fornecimentos e serviços externos inclui serviços de contabilidade; trabalhos de publicidade e comunicação; pagamento de honorários; materiais de escritório; gastos de luz e água; gastos com combustível; ajudas de custo pagas aos prestadores, mencionadas no item “Deslocações e Estadas”; aluguer da sede e *renting* de viaturas; seguros; despesas de representação e limpeza do espaço sede; e fardamento no item “Outros Serviços”.

Os serviços clínicos especializados são providenciados por terapeutas e enfermeiros em regime de prestação de serviços, com honorários de 65% sobre o valor base. Na Tabela 2.9 apresenta-se a estimativa do volume anual de honorários a pagar.

Tabela 2.9 Estimativa do volume anual de honorários

<b>ANO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Cota de mercado</b>	0,05	0,055	0,06	0,065	0,07	0,075
<b>Nº estimado de clientes com serviços especializados</b>	7	8	8	9	10	11
<b>Nº de serviços prestados por ano</b>	84	96	96	108	120	132
<b>Preço Unitário</b>	600	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
<b>Volume Negócio</b>	50 400	58 752	59 927	68 766,3	77 935,1	87 443,2
<b>Honorários 65%</b>	32 760	38 188,80	38 952,58	44 698,08	50 657,83	56 838,08

O dimensionamento do número de viaturas em *renting*, bem como os respetivos gastos com combustível e com ajudas de custo fez-se a partir da definição do número necessário de elementos na equipa para atender a cota de mercado prevista, como ilustra a Tabela 2.10.

Tabela 2.10 Dimensionamento da equipa de acordo com a cota de mercado

<b>ANO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Nº de Clientes</b>	18	20	22	24	26	28
<b>Nº de Turnos/dia</b>	9	10	11	12	13	14
<b>Nº de Turnos/semana</b>	63	70	77	84	91	98
<b>Nº de Funcionários</b>	<i>12,60</i>	<i>14,00</i>	<i>15,40</i>	<i>16,80</i>	<i>18,20</i>	<i>19,60</i>
	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
<b>Total de Turnos/semana</b>	65	70	80	85	95	100
<b>Volume de horas semanais ocupadas</b>	97%	100%	96%	99%	96%	98%

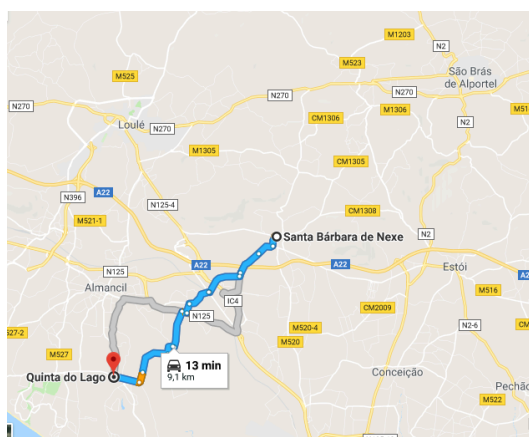
As viaturas a adquirir serão Citroen Berlingo 1.6 Blue HDI 75 CVM ou similar, atualmente com valor mensal de *renting* de 219€ +IVA. Na subsequente tabela 2.11 apresenta-se o crescimento projetado do número de viaturas no decorrer dos anos. Estimam-se os valores do que seria desejável para garantir viatura para todos os elementos da equipa e do que é exequível na estrutura financeira da empresa. Ressalva-se que se prevê que a equipa se desloque aos pares, dando resposta a necessidades de cuidados mais exigentes. Por este motivo, dimensiona-se o número de viaturas recomendável para cada par de funcionários.

Tabela 2.11 Dimensionamento do número de viaturas em *renting*

<b>ANO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Nº de Funcionários</b>	13	14	16	17	19	20
<b>Nº de Turnos/dia</b>	9	10	11	12	13	14
<b>Nº de Viaturas Recomendável</b>	5	5	6	6	7	7
<b>Nº de Viaturas Exequível</b>	0	2	2	3	3	4
<b>Custo Mensal</b>	0	438	438	657	657	876
<b>Custo Anual</b>	0	5 256	5 256	7 884	7 884	10 512

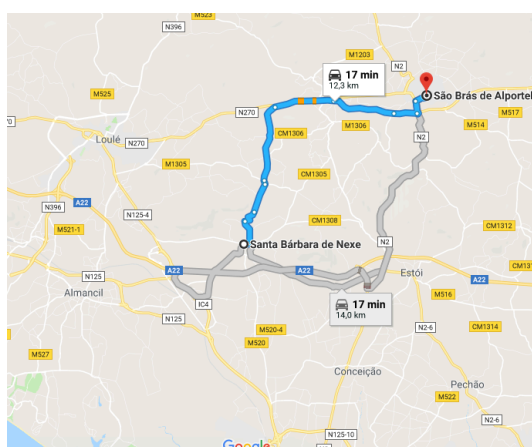
Para o cálculo dos gastos com combustível, teve-se em conta que a distância mais longa a percorrer serão 12 km, considerando a sede localizada em Santa Bárbara de Nexe e deslocações para a Quinta do Lago, São Brás de Alportel e Loulé. Para tal, averiguou-se no Google Maps quais as distâncias previstas para estes percursos; desta pesquisa, partilham-se a respetiva imagem de cada percurso nas Figuras 2.4, 2.5 e 2.6 abaixo.

Figura 2.4. Distância de Santa Bárbara de Nexe à Quinta do Lago



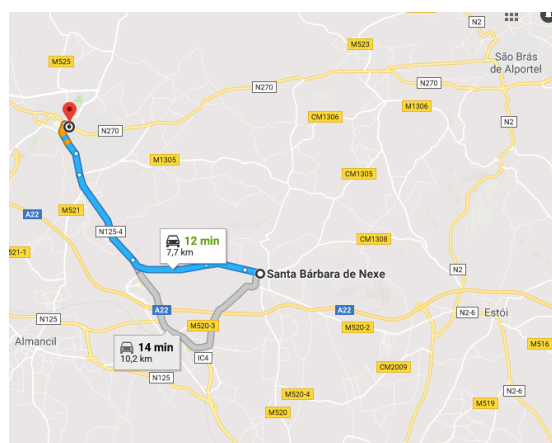
Fonte: Google Maps

Figura 2.5. Distância de Santa Bárbara de Nexe a São Brás de Alportel



Fonte: Google Maps

Figura 2.6. Distância de Santa Bárbara de Nexe a Loulé



Fonte: Google Maps

Considera-se, ainda, o custo do diesel a 1,18€ +IVA por litro e um consumo de 5L aos 100km. A estimativa dos gastos com combustível é apresentada na Tabela 2.12.

Tabela 2.12 Estimativa dos gastos em combustível

<b>ANO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Nº de Viaturas em Renting</b>	0	2	2	3	3	4
<b>Nº de Viagens diárias previsíveis</b>	0	8	8	12	12	16
<b>Percurso +longo previsto 12km</b>	0	96	96	144	144	192
<b>Custo por km</b>	0	0,059	0,059	0,059	0,059	0,059
<b>Custo Diário de Combustível</b>	0	5,664	5,664	8,496	8,496	11,328
<b>Custo Mensal de Combustível</b>	0	169,92	169,92	254,88	254,88	339,84
<b>Custo Anual de Combustível</b>	0	2 039,04	2 039,04	3 058,56	3 058,56	4 078,08

Para os funcionários a deslocarem-se em viatura própria, prevêem-se o pagamento de ajudas de custo, registadas no item “Deslocações e Estadas” na Tabela 2.15. Os cálculos dispostos na Tabela 2.13 tiveram por base o pior cenário em que a distância de ida e volta seria de 24km.



Tabela 2.13 Estimativa dos gastos com ajudas de custo

<b>ANO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Nº de Turnos/dia</b>	9	10	11	12	13	14
<b>Nº de Viaturas em Renting</b>	0	2	2	3	3	4
<b>Turnos com Viatura da Empresa*</b>	0	4	4	6	6	8
<b>Turnos sem viatura</b>	9	6	7	6	7	6
<b>Nº de Km diários</b>	216	144	168	144	168	144
<b>Ajudas de Custo por Dia</b>	12,96	10,08	11,76	11,52	15,12	14,40
<b>Ajudas de Custo Mensais</b>	388,8	302,4	352,8	345,6	453,6	432
<b>Ajudas de Custo Anuais</b>	4 665,6	3 628,8	4 233,6	4 147,2	5 443,2	5 184
<b>Ajudas de Custo por Km</b>	0,06	0,07	0,07	0,08	0,09	0,10

\*Considera-se um funcionário por turno e uma viatura para dois funcionários

No item “Rendas e Alugueres” da tabela 2.15 são contabilizados os encargos com o aluguer do espaço da sede (mensalmente 325,2 +IVA) e o *renting* das viaturas, tal como se apresenta na Tabela 2.14.

Tabela 2.14 Estimativa dos gastos com renda da sede e *renting* das viaturas

<b>ANO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Aluguer da Sede +IVA</b>	3 902,4	3 902,4	3 902,4	3 902,4	3 902,4	3 902,4
<b>Renting Viaturas</b>	0	5256	5256	7884	7884	10512
<b>TOTAL</b>	3 902,4	9 158,4	9 158,4	11 786,4	11 786,4	14 414,4

No item “Seguros” são contabilizados todos os seguros obrigatórios para a atividade, como acidentes de trabalho, multirriscos e responsabilidade civil, bem como um seguro de saúde que beneficia toda a equipa. Por último, no item “Outros Serviços” contabilizam-se os encargos com o fardamento da equipa.

Resumem-se as contas finais de “Fornecimentos e Serviços Externos” na Tabela 2.15.

Tabela 2.15 Fornecimentos e serviços externos

					2019	2020	2021	2022	2023	2024
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	90,0%	10,0%		739,20	1 386,00	1 413,72	1 441,99	1 470,83	1 500,25
Publicidade e propaganda	23,0%	80,0%	40,0%		90,00	693,00	240,00	244,80	249,70	254,69
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários		100,0%			32 760,00	38 188,80	38 952,58	44 098,08	50 657,83	56 838,08
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	70,0%	30,0%	15,00	180,00	183,60	187,27	191,02	194,84	198,73
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	90,0%	10,0%	35,00	420,00	428,40	436,97	445,71	454,62	463,71
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	90,0%	10,0%	65,45	785,40	801,11	817,13	833,47	850,14	867,15
Combustíveis	23,0%	80,0%	20,0%			2 039,04	2 079,82	3 058,56	3 119,73	4 078,08
Água	6,0%	90,0%	10,0%	6,58	78,96	80,54	82,15	83,79	85,47	87,18
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%			4 665,60	3 628,80	4 233,60	4 147,20	5 443,20	5 184,00
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e aluguéis	23,0%	100,0%			3 902,40	9 158,40	9 341,57	11 786,40	12 022,13	14 414,40
Comunicação	23,0%	100,0%								
Seguros		100,0%			2 452,05	2 916,55	3 226,21	3 535,87	3 845,53	4 000,36
Royalties	23,0%	100,0%								
Contentoso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	80,0%	40,0%	81,30	975,60	995,11	1 015,01	1 035,31	1 056,02	1 077,14
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	80,0%	20,0%	128,00	1 536,00	1 566,72	1 598,05	1 630,02	1 662,62	1 695,87
Outros serviços	23,0%	100,0%			320,32	269,50	308,00	327,25	365,75	385,00
<b>TOTAL FSE</b>					<b>48 905,53</b>	<b>62 335,57</b>	<b>63 932,08</b>	<b>73 459,48</b>	<b>81 478,40</b>	<b>91 044,64</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>47 915,73</b>	<b>60 814,49</b>	<b>62 363,32</b>	<b>71 671,91</b>	<b>79 655,09</b>	<b>89 005,67</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>989,80</b>	<b>1 721,08</b>	<b>1 568,76</b>	<b>1 787,56</b>	<b>1 823,31</b>	<b>2 038,97</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>48 905,53</b>	<b>62 335,57</b>	<b>63 932,08</b>	<b>73 459,48</b>	<b>81 478,40</b>	<b>91 044,64</b>
<b>IVA</b>					<b>867,38</b>	<b>1 168,36</b>	<b>1 084,35</b>	<b>1 106,04</b>	<b>1 128,16</b>	<b>1 150,72</b>
<b>FSE + IVA</b>					<b>49 772,91</b>	<b>63 503,93</b>	<b>65 016,44</b>	<b>74 565,52</b>	<b>82 606,56</b>	<b>92 195,37</b>

Fonte: IAPMEI

## 2.8.5 Gastos com pessoal

Tal como apresentado anteriormente na Tabela 2.9, dimensionou-se a equipa de acordo com a cota de mercado. A maior preocupação foi

proporcionar uma remuneração base acima do salário mínimo aos ajudantes familiares, contrariando o cenário habitual e procurando cativá-los.

Os serviços clínicos especializados são prestados por terapeutas e enfermeiros em regime de prestação de serviços, cujos honorários se contabilizam na tabela anterior de Fornecimentos e Serviços Externos.

Na Tabela 2.16 que se segue apresentam-se os gastos com o quadro de pessoal, que representam o maior encargo para a estrutura financeira.

Tabela 2.16 Gastos com pessoal

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	13	14	16	17	19	20
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Fisioterapeuta						
Enfermeiro						
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
<b>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</b>						
Administração / Direcção	12	12	12	12	12	12
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	12	12	12	12	12	12
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Fisioterapeuta						
Enfermeiro						
<b>Remuneração base mensal</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Administração / Direcção	600	630	643	700	714	770
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing						
Produção / Operacional	650	663	676	700	714	740
Qualidade						

Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Fisioterapeuta							
Enfermeiro							
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Administração / Direcção		16 800	17 640	17 993	19 600	19 992	21 560
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing							
Produção / Operacional		118 300	129 948	151 482	166 600	189 924	207 200
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Fisioterapeuta							
Enfermeiro							
TOTAL		135 100	147 588	169 475	186 200	209 916	228 760
Outros Gastos		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	3 990	4 190	4 273	4 655	4 748	5 121
Pessoal	23,75%	28 096	30 863	35 977	39 568	45 107	49 210
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	1 351	1 476	1 695	1 862	2 099	2 288
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsidio/dia	144,60	23 859	25 450	28 631	30 221	33 403	34 993
N.º meses subsidio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação			1 400	700	1 700	1 900	2 000
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		57 296	63 378	71 276	78 006	87 257	93 611
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		192 396	210 966	240 751	264 206	297 173	322 371
QUADRO RESUMO		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações							
Órgãos Sociais		16 800	17 640	17 993	19 600	19 992	21 560
Pessoal		118 300	129 948	151 482	166 600	189 924	207 200
Encargos sobre remunerações		32 086	35 052	40 250	44 223	49 855	54 331
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		1 351	1 476	1 695	1 862	2 099	2 288
Gastos de acção social		23 859	25 450	28 631	30 221	33 403	34 993
Outros gastos com pessoal			1 400	700	1 700	1 900	2 000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		192 396	210 966	240 751	264 206	297 173	322 371
Retenções Colaboradores		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%	1 848	1 940	1 979	2 156	2 199	2 372
Outro Pessoal	11,00%	13 013	14 294	16 663	18 326	20 892	22 792
Retenção IRS Colaborador	14,50%	19 590	21 400	24 574	26 999	30 438	33 170
TOTAL Retenções		34 451	37 635	43 216	47 481	53 529	58 334

Fonte: IAPMEI

## 2.8.6 Investimento

O investimento disposto na Tabela 2.17 é de 6 114€ no primeiro ano de exploração, correspondendo à aquisição de materiais e mobílias essenciais ao desenvolvimento da atividade.

Tabela 2.17 Investimento

<b>Investimento por ano</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	2 325					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	1 029					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	1 200					
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>4 554</b>					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	60	61	62	64	65	66
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	1 500					
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>1 560</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>66</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>6 114</b>	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>66</b>
<b>IVA</b>	23 %					
	<b>1 061</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Valores Acumulados</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	2 325	2 325	2 325	2 325	2 325	2 325
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	1 029	1 029	1 029	1 029	1 029	1 029
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>4 554</b>	<b>4 554</b>	<b>4 554</b>	<b>4 554</b>	<b>4 554</b>	<b>4 554</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	60	121	184	247	312	378

Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>1 560</b>	<b>1 621</b>	<b>1 684</b>	<b>1 747</b>	<b>1 812</b>	<b>1 878</b>
<b>Total</b>	<b>6 114</b>	<b>6 175</b>	<b>6 238</b>	<b>6 301</b>	<b>6 366</b>	<b>6 433</b>
<b>Taxas de Depreciações e amortizações</b>						
<b>Propriedades de investimento</b>						
Edifícios e Outras construções	4,00%					
Outras propriedades de investimento	20,00%					
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	10,00%					
Equipamento Básico	12,50%					
Equipamento de Transporte	25,00%					
Equipamento Administrativo	20,00%					
Equipamentos biológicos	20,00%					
Outros activos fixos tangíveis	20,00%					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Projectos de desenvolvimento	33,333 %					
Programas de computador	33,333 %					
Propriedade industrial	20,000 %					
Outros activos intangíveis	33,333 %					
N.º meses actividade primeiro ano	12					
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>1 256</b>	<b>1 277</b>	<b>1 298</b>	<b>799</b>	<b>800</b>	<b>356</b>
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Activos fixos tangíveis	736	1 473	2 209	2 946	3 682	3 973
Activos Intangíveis	520	1 060	1 622	1 684	1 748	1 813
<b>TOTAL</b>	<b>1 256</b>	<b>2 533</b>	<b>3 831</b>	<b>4 630</b>	<b>5 430</b>	<b>5 786</b>
<b>Valores Balanço</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Activos fixos tangíveis	3 818	3 081	2 345	1 608	872	581
Activos Intangíveis	1 040	561	62	63	65	66
<b>TOTAL</b>	<b>4 858</b>	<b>3 642</b>	<b>2 407</b>	<b>1 672</b>	<b>936</b>	<b>647</b>

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

Fonte: IAPMEI

### 2.8.7 Fundo de maneo

Pretende-se manter uma reserva de segurança de tesouraria de 1 000€, sendo que as necessidades de fundo de maneo são de 2 962€ no ano 0, como se observa na Tabela 2.18.

Tabela 2.18 Investimento necessário em fundo de maneo

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Clientes	10 380	11 832	13 026	14 581	16 193	17 863
Inventários						
Estado	482	296	275	280	286	291
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>11 862</b>	<b>13 128</b>	<b>14 300</b>	<b>15 861</b>	<b>17 478</b>	<b>19 155</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	4 148	5 292	5 418	6 214	6 884	7 683
Estado	4 753	5 192	5 962	6 550	7 385	8 047
*						
<b>TOTAL</b>	<b>8 900</b>	<b>10 484</b>	<b>11 380</b>	<b>12 764</b>	<b>14 268</b>	<b>15 730</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>2 962</b>	<b>2 644</b>	<b>2 921</b>	<b>3 097</b>	<b>3 210</b>	<b>3 424</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>2 962</b>	<b>-318</b>	<b>277</b>	<b>176</b>	<b>113</b>	<b>214</b>
* A considerar caso seja necessário						
<b>ESTADO</b>	<b>4 270</b>	<b>4 896</b>	<b>5 687</b>	<b>6 270</b>	<b>7 099</b>	<b>7 756</b>
SS	3 353,38	3 663,35	4 206,61	4 621,75	5 210,42	5 678,15
IRS	1 399,25	1 528,59	1 755,28	1 928,50	2 174,13	2 369,30
IVA	-482,16	-295,61	-274,68	-280,17	-285,77	-291,49

Fonte: IAPMEI

### 2.8.8 Financiamento

Prevê-se a disponibilidade de capital próprio das sócias para fazer o arranque do projeto, como demonstra a Tabela 2.19.

Tabela 2.19 Financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Investimento</b>	9 076	-257	339	240	178	280
Margem de segurança						
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>9 100</b>	<b>-300</b>	<b>300</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>300</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Meios Libertos	2 504	4 208	1 603	4 337	1 906	5 387
Capital	20 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios	15 000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>37 504</b>	<b>4 208</b>	<b>1 603</b>	<b>4 337</b>	<b>1 906</b>	<b>5 387</b>

Fonte: IAPMEI

### 2.8.9 Demonstração de Resultados Previsional

Em 2019, ano de arranque, espera-se atingir um resultado líquido de 1 248€ e no sexto ano de exploração de 5 032€, o que poderá permitir investimentos a avaliar numa fase mais próxima e ainda não contemplados neste plano de negócios. Na Tabela 2.20 expõe-se a demonstração de resultados previsional.



Tabela 2.20 Demonstração de resultados previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	249 120	283 968	312 619	349 941	388 623	428 715
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	48 906	62 336	63 932	73 459	81 478	91 045
Gastos com o pessoal	192 396	210 966	240 751	264 206	297 173	322 371
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	4 982	5 679	6 252	6 999	7 772	8 574
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>2 836</b>	<b>4 987</b>	<b>1 684</b>	<b>5 277</b>	<b>2 200</b>	<b>6 725</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 256	1 277	1 298	799	800	356
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>1 579</b>	<b>3 711</b>	<b>386</b>	<b>4 478</b>	<b>1 400</b>	<b>6 369</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>1 579</b>	<b>3 711</b>	<b>386</b>	<b>4 478</b>	<b>1 400</b>	<b>6 369</b>
Imposto sobre o rendimento do período	332	779	81	940	294	1 338
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>1 248</b>	<b>2 931</b>	<b>305</b>	<b>3 538</b>	<b>1 106</b>	<b>5 032</b>

Fonte: IAPMEI

## 2.8.10 Cash-flow

O mapa de cash flows operacionais progride como ilustra a Tabela 2.21.

Tabela 2.21 Mapa de cash flows operacionais

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1 248	2 931	305	3 538	1 106	5 032
Depreciações e amortizações	1 256	1 277	1 298	799	800	356
Provisões do exercício						
	<b>2 504</b>	<b>4 208</b>	<b>1 603</b>	<b>4 337</b>	<b>1 906</b>	<b>5 387</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-2 962	318	-277	-176	-113	-214
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-458</b>	<b>4 526</b>	<b>1 326</b>	<b>4 160</b>	<b>1 793</b>	<b>5 173</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-6 114	-61	-62	-64	-65	-66
<b>Free cash-flow</b>	<b>-6 572</b>	<b>4 465</b>	<b>1 263</b>	<b>4 097</b>	<b>1 728</b>	<b>5 107</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-6 572</b>	<b>-2 107</b>	<b>-843</b>	<b>3 253</b>	<b>4 981</b>	<b>10 088</b>

Fonte: IAPMEI

### 2.8.11 Plano de financiamento

Na tabela 2.22 abaixo apresenta-se o plano de financiamento do negócio.

Tabela 2.22 Plano de financiamento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	7 818	10 667	7 936	12 276	9 972	15 299
Capital Social (entrada de fundos)	20 000					
Outros instrumentos de capital	15 000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		318				
Proveitos Financeiros						
<b>Total das Origens</b>	<b>42 818</b>	<b>10 985</b>	<b>7 936</b>	<b>12 276</b>	<b>9 972</b>	<b>15 299</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	6 114	61	62	64	65	66
Inv Fundo de Maneio	2 962		277	176	113	214
Imposto sobre os Lucros		332	779	81	940	294
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
<b>Total das Aplicações</b>	<b>9 076</b>	<b>393</b>	<b>1 119</b>	<b>321</b>	<b>1 118</b>	<b>574</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>33 742</b>	<b>10 592</b>	<b>6 818</b>	<b>11 955</b>	<b>8 854</b>	<b>14 725</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>33 742</b>	<b>44 334</b>	<b>51 152</b>	<b>63 107</b>	<b>71 960</b>	<b>86 685</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>33 742</b>	<b>44 334</b>	<b>51 152</b>	<b>63 107</b>	<b>71 960</b>	<b>86 685</b>

Fonte: IAPMEI

### 2.8.12 Balanço previsional

A situação patrimonial da EMPATIA é prevista no balanço abaixo na Tabela 2.23, observando-se o progressivo aumento do capital próprio e dos ativos. O valor de ativo corrente mantém-se superior ao de passivo de curto prazo, sugerindo que a empresa terá capacidade de cumprir as suas obrigações. Não está previsto passivo de longo prazo.

Tabela 2.23 Balanço previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>4 858</b>	<b>3 642</b>	<b>2 407</b>	<b>1 672</b>	<b>936</b>	<b>647</b>
Activos fixos tangíveis	3 818	3 081	2 345	1 608	872	581
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	1 040	561	62	63	65	66
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>40 622</b>	<b>46 800</b>	<b>48 538</b>	<b>55 055</b>	<b>57 753</b>	<b>65 580</b>
Inventários						
Clientes	5 398	1 170	-3 888	-9 332	-15 493	-22 397
Estado e Outros Entes Públicos	482	296	275	280	286	291
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	34 742	45 334	52 152	64 107	72 960	87 685
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>45 480</b>	<b>50 442</b>	<b>50 945</b>	<b>56 726</b>	<b>58 690</b>	<b>66 227</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		1 248	4 179	4 484	8 022	9 128
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	1 248	2 931	305	3 538	1 106	5 032
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>21 248</b>	<b>24 179</b>	<b>24 484</b>	<b>28 022</b>	<b>29 128</b>	<b>34 159</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>24 232</b>	<b>26 263</b>	<b>26 461</b>	<b>28 704</b>	<b>29 562</b>	<b>32 068</b>
Fornecedores	4 148	5 292	5 418	6 214	6 884	7 683
Estado e Outros Entes Públicos	5 084	5 971	6 043	7 491	7 678	9 385
Accionistas/sócios	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>24 232</b>	<b>26 263</b>	<b>26 461</b>	<b>28 704</b>	<b>29 562</b>	<b>32 068</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>45 480</b>	<b>50 442</b>	<b>50 945</b>	<b>56 726</b>	<b>58 690</b>	<b>66 227</b>

Fonte: IAPMEI

### 2.8.13 Ponto Crítico Operacional Previsional

O ponto crítico no ano 0 é de 242 532,05€ e no sexto ano de exploração é de 413 700,14€, valores estes abaixo do volume previsto de serviços prestados, como se demonstra na Tabela 2.24. Deste modo, a empresa é viável.

Tabela 2.24 Ponto crítico operacional previsional

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	249 120,00	283 967,95	312 619,11	349 941,37	388 623,33	428 714,99
Variação nos inventários da produção						
CMVMC						
FSE Variáveis	989,80	1 721,08	1 568,76	1 787,56	1 823,31	2 038,97
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>248 130,20</b>	<b>282 246,87</b>	<b>311 050,35</b>	<b>348 153,81</b>	<b>386 800,02</b>	<b>426 676,02</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>242 532,05</b>	<b>274 520,79</b>	<b>305 947,17</b>	<b>338 405,33</b>	<b>379 408,11</b>	<b>413 700,14</b>

Fonte: IAPMEI

### 2.8.14 Indicadores

Abaixo nas Tabela 2.25 apresenta-se a análise da viabilidade e sustentabilidade do negócio segundo os principais indicadores económico-financeiros.

Tabela 2.25 Principais indicadores económico-financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Taxa de Crescimento do Negócio		14%	10%	12%	11%	10%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	1%	1%	0%	1%	0%	1%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Return On Investment (ROI)	3%	6%	1%	6%	2%	8%
Rendibilidade do Activo	3%	7%	1%	8%	2%	10%
Rotação do Activo	548%	563%	614%	617%	662%	647%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	6%	12%	1%	13%	4%	15%
INDICADORES FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autonomia Financeira	47%	48%	48%	49%	50%	52%
Solvabilidade Total	188%	192%	193%	198%	199%	207%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez Corrente	1,68	1,78	1,83	1,92	1,95	2,05
Liquidez Reduzida	1,68	1,78	1,83	1,92	1,95	2,05
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margem Bruta	200 214	221 632	248 687	276 482	307 145	337 670
Grau de Alavanca Operacional	12677%	5973%	64414%	6174%	21946%	5302%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: IAPMEI

A taxa de crescimento do negócio é positiva logo no segundo ano de atividade, diminui ligeiramente no terceiro ano de exploração mantendo-se com ligeiras oscilações no restante período. A rentabilidade líquida sobre as vendas reflete o cenário conservador no qual se contextualiza este projeto.

O retorno sobre o investimento (ROI) incrementa progressivamente de ano para ano, evoluindo de 3% em 2019 para 8% em 2024. A rendibilidade do ativo cresce também, o que sugere um bom desempenho económico advindo da atividade do negócio. Analogamente, a rotação do ativo, rácio que resulta da divisão do volume de vendas pelo valor de ativos, aumenta progressivamente ao longo dos seis anos de atividade, indiciando eficiência para gerar vendas.

Com um valor médio de 49% no decurso dos primeiros seis anos de exploração, o indicador de autonomia financeira prevê a autonomia face a credores externos. Analogamente, o rácio de solvabilidade médio previsto para este período é de 196,17%, sugerindo a estabilidade financeira do projeto.

O grau de alavanca operacional apresenta flutuações, fechando o período com o valor mais baixo dos primeiros seis anos de atividade, indicando que o risco do negócio diminui. Fica como ressalva a atenção ao volume de serviços prestados desde o momento de arranque para garantir o resultado operacional e a estabilidade financeira. O grau de alavanca financeira é de 100%, ou seja, nulo, uma vez que não está previsto recurso a capital de terceiros.

Finalmente, espera-se a recuperação do investimento (*Payback Period*) ao final de três anos.

### 3 CONCLUSÃO

A realização do Mestrado em Gestão Empresarial teve como foco, desde o primeiro momento, obter competências para uma aplicação real no dia-a-dia profissional. Ao refletir-se no percurso realizado, apercebemo-nos da importância do presente projeto para consolidar as matérias desenvolvidas ao longo do primeiro ano de mestrado. Este trabalho permitiu rever e aprofundar conteúdos e cruzar conhecimentos com aplicabilidade prática.

Naturalmente, a elaboração de um plano de negócios para uma empresa que ainda não existe, é realizada sem histórico de atividade, o que pode ser desvantajoso (Brinckmann, Grichnik & Kapsa, 2010). Está, portanto, sujeita a projeções realizadas a partir das análises de mercado realizadas, bem como da meticulosa observação das vantagens e desvantagens internas e externas do projeto.

Os SAD são uma necessidade e direito dos cidadãos, sendo que a incapacidade de resposta do Estado leva à urgência de respostas pelo sector privado.

Foi interessante confirmar a dimensão crescente do mercado para uma empresa de SAD e o seu potencial empreendedor, ao mesmo tempo que se constatarem obstáculos e pontos críticos a considerar para o arranque e consolidação da empresa.

Antecipa-se um continuado aumento demográfico dos idosos e se observa um crescimento do número de empresas de SAD no Algarve entre Janeiro e Setembro de 2017, é natural que este cenário seja a tendência para as próximas décadas. Quanto mais cedo se entrar neste mercado, menor a concorrência e mais probabilidades se tem de ser bem sucedido.

No processo de elaboração deste projeto final foi possível contactar com diferentes agentes a atuar na área da prestação de SAD, assim como a prestarem serviços, particularmente na esfera financeira, à comunidade

estrangeira residente. Percebeu-se o grande interesse do mercado pelos SAD, simultaneamente expresso pelo crescimento intenso de algumas empresas concorrentes.

A viabilidade do negócio proposto foi corroborada pelos indicadores económico-financeiros, ainda que no contexto de um cenário bastante conservador, que pode ser considerado até pessimista face ao supra-mencionado. Estes resultados fortalecem a perceção de que o projeto tem potencial e aumentam o entusiasmo por concretizá-lo.



## BIBLIOGRAFIA

AMAL (2015) Plano Intermunicipal Algarve 2020. Disponível em: [http://amal.pt/algarve2020/images/PLANO\\_ALGARVE2020\\_2015.pdf](http://amal.pt/algarve2020/images/PLANO_ALGARVE2020_2015.pdf) (acedido em 20 de Agosto de 2017)

Ashamalla, M., Orife, J. & Abel, I. (2008) Business plans: are they relevant to venture capitalists? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 4, 381. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2008.10593431#aHR0cDovL3d3dy50YW5kZm9ubGluZS5jb20vZG9pL3BkZi8xMC4xMDgwLzA4Mjc2MzMxLjIwMDguMTA1OTM0MzE/bmVIZEFjY2Vzcz10cnVlQEBAMA==> (acedido a 20 de Setembro de 2017)

Blank, S. (2013) Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91 (5), 63-72. Disponível em: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=6874aed2-8f77-42e7-b0a3-ce474ef6c73a%40sessionmgr4008> (acedido a 20 de Setembro de 2017)

Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D. (2010) Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms *Journal of Business Venturing*, 25 (1), 24-40. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902608001109> (acedido a 21 de Setembro de 2017)

Câmara Municipal de S. Brás de Alportel (2006) Diagnóstico Social do Concelho de S. Brás de Alportel. Disponível em: [http://cms.cm-sbras.pt/upload\\_files/client\\_id\\_1/website\\_id\\_1/atividade\\_mun/Serv.%20Sociais/rede\\_social/2006\\_Diagnostico\\_Social.pdf](http://cms.cm-sbras.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/atividade_mun/Serv.%20Sociais/rede_social/2006_Diagnostico_Social.pdf) (acedido a 19 de Agosto de 2017)

Capucha, L. (2014) Business plans: are they relevant to venture capitalists? Envelhecimento e políticas sociais em tempos de crise. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 74, 113-131. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/spp/n74/n74a06.pdf> (acedido a 20 de Setembro de 2017)

Decreto-Lei 161/96 de 4 de Setembro *Diário da República*, 1ª série nº 205. Disponível em: <http://www.ordemenfermeiros.pt/legislacao/Documents/LegislacaoEnfermagem/REPE.pdf> (acedido a 6 de Outubro de 2017)

Decreto-Lei 564/99 de 21 de Dezembro *Diário da República*, 1ª série nº 295. Disponível em: [http://www.medicina.ulisboa.pt/wp-content/uploads/RH\\_Legislacao\\_Dec\\_Lei\\_564\\_1999\\_Carreira\\_Tec\\_Diag\\_Terapeutica.pdf](http://www.medicina.ulisboa.pt/wp-content/uploads/RH_Legislacao_Dec_Lei_564_1999_Carreira_Tec_Diag_Terapeutica.pdf) (acedido a 6 de Outubro de 2017)

Decreto-Lei 64/2007 de 14 de Março *Diário da República*, 1ª série n.º 52.

Disponível em:  
[http://www.segurancaonline.com/fotos/gca/dl\\_64\\_2007\\_seg\\_social\\_1262716930.pdf](http://www.segurancaonline.com/fotos/gca/dl_64_2007_seg_social_1262716930.pdf) (acedido a 24 de Agosto de 2017)

DESA (2007) *World Economic and Social Survey*. Department of Economic and Social Affairs (DESA) - Population Division, United Nations. Disponível em: [https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/2007wess\\_overview\\_eng.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/2007wess_overview_eng.pdf) (acedido a 18 de Agosto de 2017)

DESA (2013) *World Population Ageing*. Department of Economic and Social Affairs (DESA) - Population Division, United Nations. Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2013.pdf> (acedido a 18 de Agosto de 2017)

FE - UAlg (2002) *Guião para Elaboração de Trabalho de Mestrado*, Faro, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

GEP (2014). *Carta Social – Rede de serviços e equipamentos 2014*. Gabinete de Estratégia e Planeamento, Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Disponível em: <http://www.cartasocial.pt/pdf/csocial2014.pdf> (acedido a 20 de Agosto de 2017)

INE (2011) XV Recenseamento Geral da População: Censos 2011. Disponível em: <http://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela> (acedido a 19 de Agosto de 2017)

INE (2012) XV Recenseamento Geral da População: Censos 2011 - Resultados Definitivos Região Algarve. Disponível em: [http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine\\_censos\\_publicacao\\_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub\\_boui=156657607&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554](http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=156657607&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554) (acedido em 19 de Agosto de 2017)

INE (2012) I População estrangeira cresceu cerca de 70% na última década - 2011. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=150126943&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=150126943&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt) (acedido a 20 de Agosto de 2017)

INE (2013) *Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2013*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=224787136&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=224787136&PUBLICACOESmodo=2) (acedido a 19 de Agosto de 2017)

INE (2016) *Estatísticas demográficas 2015*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=275533085&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=275533085&PUBLICACOESmodo=2) (acedido a 21 de Agosto de 2017)

INE (2016) I População Estrangeira com Estatuto Legal de Residente. Fonte de dados: INE e SEF/MAI. Disponível em:

<http://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela> (acedido a 20 de Agosto de 2017)

INE (2017) Demografia das empresas. Disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> (acedido a 24 de Agosto de 2017)

INE (2017) I Agregados domésticos privados unipessoais: total e de indivíduos com 65 e mais anos. Disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela> (acedido a 24 de Agosto de 2017)

Dicionário infopédia da Língua Portuguesa (2017) *Empatia*, Porto, Porto Editora. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/empatia> (acedido a 22 de Agosto de 2017)

Dicionário Priberam (2017) *Empatia*. Disponível em: <https://www.priberam.pt/dlpo/empatia> (acedido a 22 de Agosto de 2017)

ISS (2015) Guia Prático: Apoios Sociais – Pessoas Idosas. Disponível em: [http://www.seg-social.pt/documents/10152/27202/apoios\\_sociais\\_idosos](http://www.seg-social.pt/documents/10152/27202/apoios_sociais_idosos) (acedido a 18 de Agosto de 2017)

Kash, B. A. & Deshmukh, A. A. (2013) Developing a strategic marketing plan for physical and occupational therapy services: A collaborative project between a critical access hospital and a graduate program in health care management. *Health Marketing Quarterly*, 30 (3), 263-280

Kotler, P., Hayes, T. & Bloom, P. N. (2002) *Marketing de serviços profissionais - Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*, 2ª edição, São Paulo, Manole

Kotler, P. (2003) *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*, Rio de Janeiro, Editora Campus

Kotler, P. & Armstrong (2016) *Principles of marketing*, 6ª edição, Essex, Pearson

Moretti, F., De Ronchi, D., Bernabei, V., Marchetti, L., Ferrari, B., Forlani, C., Negretti, F., Sacchetti, C. & Atti, A. (2011) Pet therapy in elderly patients with mental illness. *Psychogeriatrics : the official journal of the Japanese Psychogeriatric Society*, 11 (2), 125-129. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1479-8301.2010.00329.x/full> (acedido a 25 de Agosto de 2017)

Needell, N. J. & Mehta-Naik, N. (2016) Is pet ownership helpful in reducing the risk and severity of geriatric depression?. *Geriatrics*, 1 (4), 24. Disponível em: <http://www.mdpi.com/2308-3417/1/4/24/htm> (acedido a 25 de Agosto de 2017)

Neves, M. (2013) *Projeto de Mestrado: Plano de Negócios - Criação de uma Empresa de Apoio Domiciliário*. Projeto de mestrado não publicado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Disponível em:

[http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4174/1/PROJETO%20MN\\_ENTREGA%20FINAL%20TESE.pdf](http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4174/1/PROJETO%20MN_ENTREGA%20FINAL%20TESE.pdf) (acedido a 7 de Julho de 2017)

Nielsen (2015) Nielsen Global Trust in Advertising report, 2015. Disponível em: <http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2015/WORD-OF-MOUTH-RECOMMENDATIONS-REMAIN-THE-MOST-CREDIBLE.html> (acedido a 6 de Outubro de 2017)

Piercy, N. & Morgan, N. (1994) The marketing planning process: Behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. *Journal of Business Research*, 29, 167-178.

Portaria nº 38/2013 de 30 de Janeiro *Diário da República*, 1ª Série nº 21, 605-608. Disponível em: [http://www.seg-social.pt/documents/10152/1197978/Port\\_38\\_2013](http://www.seg-social.pt/documents/10152/1197978/Port_38_2013) (acedido a 20 de Julho de 2017)

Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2) March – April, 137-145. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (acedido a 25 de Julho de 2017)

Stanley, I., Conwell, Y., Bowen, C. & Orden, K. (2014) Pet Ownership May Attenuate Loneliness Among Older Adult Primary Care Patients Who Live Alone. *Aging and Mental Health*, 18 (3), 394-399. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3944143/> (acedido a 25 de Agosto de 2017)

Steptoe, A., Shankar, A., Demakakos, P. & Wardle, J. (2013) Social Isolation, Loneliness, and All-cause Mortality in Older Men and Women. *PNAS*, 110 (15), 5797-5801. Disponível em: <http://www.pnas.org/content/110/15/5797.full> (acedido a 25 de Agosto de 2017)

Thurston, R. C., & Kubzansky, L. D. (2009) Women, Loneliness, and Incident Coronary Heart Disease. *Psychosomatic Medicine*, 71 (8), 836–842. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2851545/> (acedido a 25 de Agosto de 2017)

UE (2000) Charter of Fundamental Rights of the European Union (2000/C 364/01). Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text\\_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf) (acedido a 18 de Agosto de 2017)

UE (2012) A Contribuição da UE para um Envelhecimento Ativo e Solidariedade entre as Gerações. Disponível em: [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=8710&langId=pt](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=8710&langId=pt) (acedido a 18 de Agosto de 2017)

UN (2002) Political Declaration and Madrid International Plan of Action on Ageing. Disponível em: [http://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid\\_plan.pdf](http://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid_plan.pdf)

Wilson, R. S., Krueger, K. R., Arnold, S. E., Schneider J. A., Kelly, J. F., Barnes, L. L., Tang, Y. & Bennett, D. A. (2007) Loneliness and Risk of Alzheimer Disease. *Arch Gen Psychiatry*, 64 (2), 234–240. Disponível em: <http://jamanetwork.com/journals/jamapsychiatry/fullarticle/482179> (acedido a 25 de Agosto de 2017)

Whitler, K. A. (2014) Why word of mouth marketing is the most important social media. *Forbes*, 17 de Julho. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/#6e1b630454a8> (acedido a 6 de Outubro de 2017)

WHO (2014) Basic Documents. Constitution of World Health Organization. Disponível em: <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd48/basic-documents-48th-edition-en.pdf#page=7> (acedido a 18 de Agosto de 2017)