



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## **Projeto Económico – Financeiro do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD): Resposta Social integrada e permanente da Qualidade de Vida dos Idosos na Misericórdia de Resende**

Rui Daniel Pereira Assembleia



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## **Projeto Económico – Financeiro do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD): Resposta Social integrada e permanente da Qualidade de Vida dos Idosos na Misericórdia de Resende**

Rui Daniel Pereira Assembleia

### **Projeto Social**

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Susana Maria  
Salgueiro Rebelo da Fonseca

Professor Doutor Filipe Alexandre  
Pereira Duarte

2023

## DEDICATÓRIA

*Aos meus Pais,  
À minha esposa, pelo apoio incondicional,  
Ao meu irmão.*

*“As instituições sem fins lucrativos existem pela sua missão, existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos, e isto não deve esquecer-se nunca”*

**(Drucker, 1997, p.58).**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força e inspiração que me proporcionou para alcançar este desiderato.

Ao Instituto Politécnico de Viseu e à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, por me terem dado a oportunidade de prosseguir os meus estudos académicos e por se projetarem no território como uma Instituição de Ensino Superior Politécnico de referência.

À Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca, Professora Adjunta do Departamento de Gestão, Administração e Turismo da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego – Instituto Politécnico de Viseu, por ter aceitado ser orientadora científica desta Dissertação, pelos valorosos contributos, comentários e revisão ao trabalho realizado, pelo empenho, disponibilidade e amizade que sempre demonstrou, expresso o meu profundo agradecimento: Bem-haja.

Ao Professor Doutor Filipe Alexandre Pereira Duarte, Professor Adjunto convidado e na qualidade de coorientador científico desta Dissertação, expresso um profundo agradecimento pela disponibilidade e dedicação demonstrada, pelo apoio e incentivo permanente, pela transmissão de conhecimento e pela orientação qualificada que exerceu. Saiba-me honrado e reconhecido por ter sido meu professor e orientador. Obrigado.

À Santa Casa da Misericórdia de Resende, a todos os utentes, Órgãos Sociais e colegas de trabalho, expresso um profundo agradecimento, manifestando particular orgulho na Instituição que considero ser uma referência a atuar no Setor Social e Solidário.

Aos meus pais, esposa e irmão, agradeço, penhoradamente, todo o amor, apoio e dedicação que sempre demonstraram de modo a conseguir atingir este nível de conhecimento, de desenvolvimento pessoal e crescimento ao longo da vida.

## RESUMO

Consciente da necessidade de se encontrar uma nova abordagem ao processo de envelhecimento em função da crescente ausência de resposta ao nível da institucionalização, o presente projeto social procura a melhoria e a inovação do Serviço de Apoio Domiciliário, enquanto Resposta Social integrada e permanente, capaz de proporcionar aos idosos na Misericórdia de Resende, a garantia das suas atividades de vida diária com qualidade, como também promover a sua participação social, constituindo um novo paradigma que assegure mais qualidade de vida, dignidade e cidadania.

Assente no pressuposto de que o processo de envelhecimento é altamente influenciado pelo suporte social de que o idoso dispõe, este projeto de investimento assenta na diversificação de serviços com soluções de resposta ao nível da saúde, socialização, segurança, comunicação, atividades de vida diária e apoio aos cuidadores informais.

Esta diferenciação vai permitir ir ao encontro das exigências identificadas junto dos utentes, que decorrem da necessidade de um maior acompanhamento perante a progressiva perda de autonomia.

Com esta área de atuação pluridimensional e sistémica, estão criadas as condições para retardar o processo de institucionalização, dando resposta ao problema central.

No âmbito deste trabalho de investigação e no que concerne à metodologia utilizada, recorreremos a uma ferramenta de avaliação de projetos disponibilizada pelo IAPMEI e pela avaliação dos diferentes indicadores, fortalece-se a perceção de que este tem um enorme potencial, gerador de valor social para todos os seus *stakeholders*, e suscetível de apresentação em sede de Programa de Celebração ou Alargamento de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais, atendendo ao seu carácter inovador.

**Palavras – Chave:** Organizações Sociais, Gestão Estratégica, Envelhecimento, Apoio Domiciliário, Empreendedorismo Social.

## **ABSTRACT**

Aware of the need to find a new approach to the aging process due to the growing lack of response at the level of institutionalization, this social project seeks to improve and innovate the Home Support Service, as an integrated and permanent Social Response, capable of providing elderly people in Misericórdia de Resende, the guarantee of their daily activities with quality, as well as promoting their social participation, constituting a new paradigm that ensures more quality of life, dignity and citizenship.

Based on the assumption that the aging process is highly influenced by the social support that the elderly have, this investment project is based on the diversification of services with response solutions in terms of health, socialization, security, communication, activities of daily living and support for informal caregivers.

This differentiation will make it possible to meet the demands identified among users, which stem from the need for greater monitoring in the face of the progressive loss of autonomy.

With this pluridimensional and systemic area of action, the conditions are created to delay the institutionalization process, responding to the central problem.

Within the scope of this research work and with regard to the methodology used, we resorted to a project evaluation tool made available by IAPMEI and through the evaluation of the different indicators, the perception is strengthened that this has enormous potential, generating social value for all its *stakeholders*, and subject to presentation in the context of a Celebration Program or Extension of Cooperation for the Development of Social Responses, given its innovative character.

**Keywords:** Social Organizations, Strategic Management, Aging, Home Support, Social Entrepreneurship.

## ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	I
Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Abstract.....	IV
Índices específicos .....	VIII
Índice de gráficos.....	VIII
Índice de figuras .....	VIII
Índice de tabelas .....	VIII
Lista de abreviaturas e siglas .....	IX
Capítulo I – Enquadramento Geral .....	10
I.1 – Especificação do tema.....	10
I.2 – Objetivos Gerais e Específicos.....	10
I.3 – Justificação e relevância.....	12
I.4 – Apresentação do problema de investigação .....	13
I.5– Estrutura do trabalho de investigação .....	14
Capítulo II – Revisão da literatura.....	16
Capítulo III – Plano de negócio .....	24
III.1 – Descrição do Projeto Social.....	24
III.2 – Caracterização da Organização Social .....	26
III.3 – Modelo CANVAS .....	29
III.4 – Análise do Meio Ambiente Externo .....	32
III.4.1 – Contexto Político - Legal.....	32
III.4.2 – Contexto Económico .....	34
III.4.3 – Contexto Sociocultural .....	37
III.4.4 – Contexto Tecnológico.....	39

III.5 – Análise do Meio Ambiente Interno .....	42
III.5.1 – Clientes (Atuais e Potenciais).....	42
III.5.2 – Concorrentes (Diretos e Indiretos) .....	43
III.5.3 – Fornecedores (Atuais e Potenciais) .....	43
III.5.4 – Comunidade.....	44
Capítulo IV – Desenho Metodológico e Análise de Resultados .....	45
IV.1 – Delimitação da Abordagem.....	45
IV.2 – Métodos utilizados .....	46
IV.3 – Técnicas de recolha de dados .....	47
Capítulo V – Modelo de desenvolvimento estratégico.....	48
V.1 – Visão, Missão e Política de Qualidade .....	48
V.2 – Valores.....	50
V.3 – Objetivos Estratégicos .....	50
V.3 – Fatores críticos de sucesso.....	52
V.4 – Análise SWOT.....	53
V.5 – Análise SWOT cruzada ou Matriz TOWS .....	55
V.6 – <i>Balanced ScoreCard</i> (BSC).....	58
V.7 – Modelo das cinco forças de Michael Porter .....	60
Capítulo VI – Plano de Marketing.....	63
Capítulo VII – Caracterização do Projeto Económico - Financeiro .....	69
VII.1 – Pressupostos .....	69
VII.2 – Volume de Negócios.....	70
VII.3 – CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....	70
VII.4 – Fornecimento e Serviços Externos.....	71
VII.5 – Gastos com pessoal .....	73
VII.6 – Investimento.....	75
VII.7 – Financiamento.....	77

VII.8 – Fundo de Maneio .....	78
VII.9 – Demonstração de Resultados Previsional .....	79
VII.10 – Mapa de <i>Cash- Flows</i> Operacionais .....	80
VII.11 – Balanço Previsional.....	81
Capítulo VIII – Análise da viabilidade económico – financeira do Projeto Social.....	83
VIII.1 – Mapa de avaliação: na perspectiva do Investidor.....	83
VIII.2 – Mapa de avaliação dos diferentes indicadores do Projeto.....	84
Conclusões.....	87
Referências Bibliográficas.....	89

## ÍNDICES ESPECÍFICOS

### Índice de gráficos

Gráfico 1 – Média Anual de Desempregados inscritos no IEFP.....	34
Gráfico 2 – Ganho Médio Mensal auferido por trabalhadores por conta de outrem.....	35
Gráfico 3 – Pessoal ao serviço por setor de atividade.....	36
Gráfico 4 – População residente em Resende .....	37
Gráfico 5 – Número de Idosos por 100 jovens.....	38

### Índice de figuras

Figura 1 – Organograma da Organização Social .....	28
Figura 2 – Modelo CANVAS .....	29

### Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise SWOT.....	54
Tabela 2 – Análise SWOT cruzada ou Matriz TOWS .....	57
Tabela 3 – <i>Balanced ScoreCard</i> para o SAD .....	59
Tabela 4 - Modelo das cinco forças de M. Porter para o SAD .....	61
Tabela 5 - Plano de Marketing.....	68
Tabela 6 – Pressupostos.....	69
Tabela 7 – Volume de Negócios.....	70
Tabela 8 – Fornecimento e Serviços Externos.....	72
Tabela 9 – Gastos com o Pessoal.....	74
Tabela 10 - Investimento.....	76
Tabela 11 – Financiamento.....	77
Tabela 12 – Fundo de Maneio.....	78
Tabela 13 – Demonstração de Resultados Previsional.....	79
Tabela 14 – Mapa de Cash - Flows Operacionais.....	80
Tabela 15 – Balanço Previsional.....	82
Tabela 16 – Avaliação do Projeto: Perspetiva do Investidor.....	84
Tabela 17 – Avaliação dos Indicadores do Projeto.....	84

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**Art.** – Artigo;

**AVD** – Atividades de Vida Diária;

**BSC** – *Balanced Scorecard*;

**CAE** – Classificação de Atividade Económica;

**CNIS** – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade;

**ERPI** – Estrutura Residencial para Idosos;

**GIP** – Gabinete de Inserção Profissional;

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às pequenas e médias empresas e à inovação;

**IEFP** – Instituto do Emprego e Formação Profissional;

**IPSS** – Instituição Particular de Solidariedade Social;

**NUT** – Nomenclatura das Unidades Territoriais;

**PROCOOP** – Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais;

**PRR** – Programa de Recuperação e Resiliência;

**RSI** – Rendimento Social de Inserção;

**SAD** – Serviço de Apoio Domiciliário;

**SCMR** – Santa Casa da Misericórdia de Resende;

**SNC – ESNL** – Sistema de Normalização Contabilística para Entidades Setor Não Lucrativo;

**SNIPI** – Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância;

**SWOT** – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Thears*;

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação;

**TOWS** – *Thears, Opportunities, Weaknesses, Strenghts*;

**UMP** – União das Misericórdias Portuguesas;

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO GERAL**

### **I.1 – Especificação do tema**

O presente projeto social centra-se no estudo da viabilização económico – financeira do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), enquanto Resposta Social integrada e permanente, que assegura qualidade de vida aos utentes na Misericórdia de Resende, através da criação de um projeto de investimento. A Cooperação entre o Estado e as Instituições Particulares de Solidariedade Social, assume uma importância central e vital ao nível do desenvolvimento de serviços, respostas e equipamentos sociais para a proteção social dos cidadãos. Na adenda ao Compromisso de Cooperação para o setor social e solidário, vem reforçado a necessidade de um novo impulso na inovação social como instrumento qualificador e diferenciador das Respostas Sociais. O presente projeto de investimento prevê a criação de uma Resposta Social atípica, integrada e permanente aos idosos no seu domicílio, com soluções de resposta ao nível da saúde, socialização, segurança, comunicação, atividades de vida diária, apoio aos cuidadores informais e uso de tecnologia. Este projeto, assenta na diversificação de serviços e necessidades das famílias e utentes para garantir uma resposta integrada e inovadora, capaz de construir um novo paradigma de envelhecimento, que assegure mais qualidade de vida, dignidade e cidadania, retardando e/ou evitando assim o processo de institucionalização.

### **I.2 – Objetivos Gerais e Específicos**

Definida a especificação do tema da investigação surgem os objetivos, que se caracterizam como as linhas de atuação a desenvolver com o intuito de acrescentar valor à questão de partida (Carvalho, 2009; Dias, 2010). Os objetivos de uma investigação devem ser apresentados de forma sintética e criados a partir do problema e das conceções teóricas do tema. Respondem também ao porquê da investigação e precisam a orientação da mesma (Dias, 2010). Afirma-se também que os objetivos são as metas que o investigador pretende atingir com o seu projeto de pesquisa (Reis, 2010).

Assim, no âmbito deste trabalho de investigação, formulam-se três objetivos gerais com vista à sua concretização, sendo definidos para cada um deles três objetivos específicos que se apresentam:

- **Melhorar a Qualidade de Vida das pessoas idosas e possibilitar a sua permanência nas suas origens;**
  - Analisar o contexto geográfico em que estão inseridos;
  - Retardar ou evitar o processo de institucionalização;
  - Criar uma equipa multidisciplinar que responda de forma holística às necessidades dos utentes, fomentando o envelhecimento ativo, favorecendo as relações interpessoais;
  
- **Analisar o planeamento estratégico da Organização Social;**
  - Elaborar a análise PEST, SWOT e *Balanced ScoreCard* (BSC);
  - Identificar fatores críticos de sucesso;
  - Avaliar a necessidade de rever a estratégia de marketing – mix da Organização Social;
  
- **Analisar a viabilidade económico – financeira do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), enquanto Resposta Social integrada e permanente;**
  - Apresentar e caracterizar o projeto de investimento numa ótica financeira;
  - Analisar as demonstrações financeiras previsionais: Balanço e Demonstração de Resultados;
  - Interpretar o mapa de avaliação dos diferentes indicadores do projeto.

### **I.3 – Justificação e relevância**

No que respeita às motivações pessoais para a realização deste trabalho de investigação, as mesmas centram-se no facto de o discente estar a exercer atividade profissional na Organização Social que serve de base ao estudo, estando comprometido com os anseios de crescimento institucional. Neste sentido, pretende apresentar as conclusões obtidas no âmbito deste trabalho de investigação à gestão de topo da Misericórdia, para que congregando vontades, se inicie um projeto piloto empreendedor e inovador na Instituição, capaz de alcançar um nível de satisfação adequado e dar respostas às necessidades e problemas sociais, sendo igualmente um contributo para a comunidade científica. Sendo o segundo ciclo de estudos de Gestão de Organizações Sociais um Mestrado profissionalizante, este trabalho permitirá tomar parte ativa no processo ensino/aprendizagem, com o desenvolvimento de competências práticas sobre a conceção de um projeto social com aplicabilidade ao quotidiano de uma Organização Social, fomentando à prática do empreendedorismo social.

As estruturas representativas do Setor Social, nomeadamente a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS), em sede de Conselho Económico e Social, têm vindo a chamar à atenção à tutela, para a necessidade urgente de se rever a legislação nacional aplicável e encontrar um novo modelo de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) capaz de dar uma resposta pluridimensional e sistémica aos anseios da população idosa. Os Serviços de Apoio Domiciliário são uma Resposta Social de elevada importância, dando resposta a milhares de pessoas e objetivando abranger, não só as necessidades da população idosa, como também as das pessoas em situação de dependência, seja devido a deficiência, doenças crónicas, demências ou outras necessidades decorrentes das suas necessidades funcionais.

O presente projeto de investimento prevê a criação de uma Resposta Social atípica, integrada e permanente aos idosos, com soluções de resposta ao nível da saúde, socialização, segurança, comunicação, atividades de vida diária, apoio aos cuidadores informais e uso de tecnologia no domicílio. Este projeto, assenta na diversificação de serviços e necessidades das famílias e utentes para garantir uma resposta integrada e construir um novo paradigma de envelhecimento, que assegure mais qualidade de vida, dignidade e cidadania. Este projeto justifica-se num contexto de envelhecimento acentuado e na ausência de respostas ao nível

da institucionalização, pela necessidade premente de se implementar um modelo avançado de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) de forma pluridimensional, que permita flexibilizar a resposta no terreno com uma oferta alargada de serviços orientados em sete eixos. Estes vetores permitem adiar o agravamento de doenças crónicas e de dependências (Saúde), prevenir situações de risco e riscos de queda (segurança), garantir a participação ativa na sociedade (socialização), a manutenção de uma rede de apoio alargada (comunicação), a satisfação das necessidades básicas (AVD) e a capacitação dos cuidadores (cuidador informal) com dispositivos tecnológicos no domicílio (tecnologia). O projeto pressupõe a prestação de cuidados centrados no utente através da monitorização de sinais vitais, reabilitação e atos médicos, diagnóstico de situações de risco, participação em atividades lúdicas e culturais, formação a cuidadores e dispositivos de vigilância e apoio remoto. Esta diferenciação de serviços vai permitir ir ao encontro das exigências identificadas junto dos utentes, que decorrem da necessidade de um maior acompanhamento perante a progressiva perda de autonomia. A contribuição teórico prática que a pesquisa poderá trazer e a viabilidade económica – financeira do projeto permitirá construir um modelo que garante maior flexibilidade, sustentabilidade e perspetivas de futuro, a apresentar em sede de Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais (PROCOOP), atendendo ao carácter inovador da Resposta Social.

#### **I.4 – Apresentação do problema de investigação**

Entendemos para o desenvolvimento deste projeto social, formular a seguinte questão de partida que se coloca da seguinte forma:

Questão de Partida – “De que forma a operacionalização de um Serviço de Apoio Domiciliário, de forma pluridimensional, responderá às necessidades da população idosa”?

De acordo com o último relatório da carta social (2021), as transformações verificadas na sociedade, especialmente de índole demográfico e familiar, como o progressivo envelhecimento da população e o aumento da esperança média de vida, os indicadores referentes à exclusão social, as mudanças na estrutura e nos modelos de família e a extensão crescente dos direitos de cidadania, tornaram imperativa a conceção de novas formas de

intervenção de modo a que privilegiem a flexibilidade necessária para atender à mutação constante e à crescente complexidade da realidade social. Atendendo à incapacidade da Organização Social para dar resposta ao nível da institucionalização, importa estudar uma nova solução com um conceito inovador, que assegure para além da prestação de serviços indispensáveis à satisfação das necessidades básicas das pessoas, a dinamização de estruturas de convívio e de combate ao isolamento e insegurança, numa maior e melhor prevenção e cobertura das situações de dependência.

### **I.5– Estrutura do trabalho de investigação**

O presente projeto social encontra-se estruturado da seguinte forma: No capítulo I, far-se-á um Enquadramento Geral com a especificação do tema do projeto social, a apresentação dos objetivos gerais e específicos do mesmo, uma breve caracterização sobre a justificação e sua relevância, seguido da apresentação do problema de investigação.

No capítulo II, é efetuada uma Revisão da Literatura e fundamentação teórica de pesquisa, onde se abordam as noções de Economia Social, Políticas Sociais, Empreendedorismo Social, Respostas Sociais e Serviço de Apoio Domiciliário (SAD).

No capítulo III, apresenta-se um Plano de Negócio, onde apresentamos a descrição do Projeto Social com o respetivo enquadramento fiscal, uma caracterização da Organização Social que serve de base ao estudo, seguido da apresentação do Modelo Canvas com a identificação das Parcerias – Chave, as principais atividades do projeto, os recursos principais, a sua proposta de valor, os canais de comunicação privilegiados, o relacionamento com o cliente e a segmentação de clientes. É também apresentado no âmbito deste modelo qual a estrutura de gastos e as principais fontes de receita do projeto/rendimentos.

De seguida é apresentada a análise PEST, com uma análise ao Meio Ambiente Externo, nomeadamente ao contexto político legal, contexto económico, contexto sociocultural e contexto tecnológico. Depois segue-se uma análise ao Meio Ambiente Transacional, nomeadamente a identificação dos clientes (Atuais e Potenciais), dos concorrentes (Diretos e Indiretos), Fornecedores (Atuais e Potenciais) e a Comunidade.

No capítulo IV, são descritos os procedimentos metodológicos prosseguidos com a apresentação da delimitação da abordagem, os métodos utilizados e as técnicas de recolha de dados utilizadas.

No capítulo V, apresenta-se o modelo de desenvolvimento estratégico do Projeto Social com a apresentação da Visão, Missão e Política da Qualidade, os valores, os objetivos estratégicos, os Fatores Críticos de Sucesso, a análise SWOT e Matriz TOWS, o *BalancedScoreCard* e o Modelo das cinco forças de M. Porter.

No capítulo VI, apresenta-se um Plano de Marketing para o projeto social.

No capítulo VII, far-se-á a caracterização do projeto económico – financeiro com recurso a uma ferramenta reconhecida academicamente, de avaliação de projetos disponibilizada pelo IAPMEI, designada por *finícia*, no sentido de avaliar e testar a rendibilidade do projeto de investimento.

No capítulo VIII, far-se-á a avaliação da viabilidade económico – financeira do projeto social, com a análise do mapa de avaliação na perspetiva do investidor seguida da avaliação dos diferentes indicadores económico – financeiros obtidos e por fim serão apresentadas as principais conclusões do trabalho de investigação realizado, onde são igualmente identificadas as limitações da investigação e as perspetivas de investigação futuras.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

O fenómeno do envelhecimento da população associado ao aumento da esperança média de vida, induz a necessidade de se providenciar serviços inovadores que possam proporcionar aos idosos condições adequadas à satisfação das suas necessidades básicas. O caminho passará por se encontrar respostas cujo objetivo principal seja a geração de valor para o utente e para a sua qualidade de vida, aspeto essencial para a manutenção da saúde, para um envelhecimento ativo e para uma plena integração na sociedade com dignidade pela pessoa humana. Carvalho, M., & Pinto, C (2014) menciona que o conceito de envelhecimento ativo se aplica a pessoas com 65 anos ou mais que, por sua vez, sejam capazes de preservar e fazer uma devida manutenção da autonomia, no que se refere às Atividades de Vida Diária e ao nível das Atividades Instrumentais de Vida Diária, com a finalidade primordial de valorizar as suas competências e capacidades, bem como impulsionar a melhoria da qualidade de vida e de saúde dos indivíduos.

Segundo Nunes (2014), “os idosos do século XXI serão em maior número ..., terão maior rendimento, mais saúde, mais instrução, melhores condições habitacionais, serão mais ativos profissionalmente e civicamente, mais conscientes dos direitos, mais disponíveis para usufruir da cultura e do laser”.

Para Garcia (1994), um indivíduo com dependência não dispõe de meios, bens ou serviços que lhe permitam salvaguardar uma qualidade de vida plausível, sendo inevitável recorrer a serviços públicos, privados ou sociais, que assegurem a melhoria da sua qualidade de vida. A situação de dependência de um indivíduo afeta irredutivelmente a saúde, a qualidade de vida, o bem-estar e a participação ativa nas atividades de vida diária (Geraldês, 2013). Na mesma linha de pensamento surge a opinião de Engenheiro (2008) que define dependência como “a incapacidade do individuo para adotar comportamentos ou de realizar por si mesmo, sem ajuda de outros, ações que lhe permitam alcançar um nível aceitável de satisfação das suas necessidades, que pode ocorrer em qualquer fase da vida”.

Para dar resposta ao problema do envelhecimento e da dependência de terceiros, existem as Organizações sem fins lucrativos que atuam no chamado Terceiro Setor, ou Setor Social e Solidário.

Assim, o Terceiro Setor referencia-se a um combinado de Organizações Sociais, que dispõe de missões distintas e que não visam o lucro, mas acrescentam valor social dada a conceção e disponibilização de bens e serviços para a comunidade (Quintão, 2011).

A noção de Terceiro Setor ou Organizações sem fins lucrativos são denominações frequentemente utilizadas de forma indistinta, para designar o mesmo grupo de Organizações. É neste sentido que se forma a ideia de que este é um setor que necessita de alguma clareza por parte do senso comum, para que assuma também uma identidade que lhe permita obter mais visibilidade e reconhecimento, aproximando-se dos restantes setores (Andrade & Franco, 2007). Assim, afirma-se que o Estado tem o papel de criar políticas que beneficiem a sociedade, o Mercado fornece bens e serviços através de relações de troca visando o lucro e o Terceiro Setor tem como principal objetivo a mudança social (Faria, 2020).

O Terceiro Setor constitui-se, como uma resposta voltada para as necessidades da sociedade, suprimindo as carências da sua população, preenchendo as dificuldades deixadas pelo próprio Estado e pelo Mercado (Diniz, Silva, Carvalho, & Corrêa, 2020). É importante referir que em Portugal, na área social, o Terceiro Setor é identificado nos serviços que estão ligados às organizações privadas sem fins lucrativos de solidariedade social, apoiadas por financiamento público, por intermédio de acordos de cooperação. Assim, salienta-se que as organizações sem fins lucrativos caracterizam-se por aquelas que não têm como vocação primordial a obtenção de lucro. Ao invés, terão uma missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, de defesa dos direitos humanos, entre outras (Andrade & Franco, 2007). No entanto, a questão do lucro neste tipo de organizações não é muito linear, pois uma organização sem fins lucrativos pode ter lucro, desde que esse não seja o seu primeiro objetivo, e não venha a desvirtuar o sentido da missão da organização, nem as suas atividades inerentes. Posto isto, verifica-se que as Organizações sem fins lucrativos são distintas das empresas e Instituições públicas devido a este aspeto, mas, para além disso, estas dependem, muitas vezes, de voluntariado e de doações diversas, o que traz consigo desafios acrescidos à gestão dos seus serviços, que acumulam com a inerente complexidade das problemáticas com que estas organizações se deparam (Andrade & Franco, 2007).

Estas Organizações, constituídas por um grupo de pessoas, trabalhando em conjunto para atingir objetivos comuns, estão, pois, inseridas na chamada economia social.

O conceito de economia social, surgiu em França e diz respeito às iniciativas de solidariedade entre classes, recorrentes das transformações económicas e sociais resultantes da revolução industrial, posteriormente dando origem a organizações como: as cooperativas e as mutualidades.

A economia social tem na sua base um paradigma social que está em concordância com os princípios do modelo social e do bem-estar europeu, a economia social detém um papel fulcral na conservação e reforço deste mesmo modelo, estabilizando a produção e a oferta dos vários serviços sociais e de interesse coletivo (Parlamento Europeu, 2010).

Outra definição de economia social refere que:

Numa palavra, a economia social [...] situa-se na área da liberdade e da função social do ter e do ser ao serviço da comunidade humana e do desenvolvimento harmonioso da sociedade numa perspetiva de promoção, simultaneamente, individual e coletiva.

Nós vemos a economia social como o conjunto das atividades com dimensão económica e não de natureza económica, realizadas por entidades privadas sem fins lucrativos, com objetivos sociais [...]. Devemos considerar economia social as diferentes entidades privadas sem fins lucrativos, cujo produto é a solução dos problemas sociais. Podemos depois ser exigentes e considerar apenas as que desenvolvem atividades mais próximas do mercado [...]. Em qualquer dos casos uma instituição deveria ter condições para existir sem o financiamento governamental (Caeiro, 2008, p. 64).

De acordo com a alínea 1) do artigo 2º da Lei de Bases da economia social n.º 30/2013, entende-se por “economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei” (Portaria nº30/2013).

As entidades que integram a economia social, são as que estão previstas no artigo 4º da Lei de Bases da Economia Social n.º 30/2013, sendo estas: as cooperativas; as associações mutualistas; as misericórdias; as fundações; as instituições particulares de solidariedade social (IPSS); as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local (Portaria nº30/2013).

De acordo com o artigo 5º da Lei de Bases da Economia Social n.º 30/2013 são princípios orientadores desta:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada (Portaria nº30/2013).

De acordo com Guerra & Santos (2013), citados por Oliveira (2019), com o decorrer do tempo, o terceiro setor tem ganho ênfase em Portugal. Podemos relacionar esta ênfase “com os ramos constituintes do terceiro setor; a sua importância na estruturação das políticas públicas; e ainda a crescente sensibilização dos média e da comunidade científica para o efeito”

Com base nas palavras de Vieira (2015) podemos definir as empresas da economia social como “o conjunto de organizações e iniciativas da sociedade civil que, não pertencentes ao Estado, produzem bens e serviços e que, sendo privadas, não têm fins lucrativos” (p. 14). A economia social é regulada pela Lei de Bases da Economia Social – Lei nº30/2013, de 8 maio (Oliveira, 2019).

A Constituição da República Portuguesa (2005) estabelece que as políticas sociais visam a criação de condições económicas, sociais, culturais e ambientais que garantam,

designadamente, a proteção da infância, da juventude e da velhice, e pela melhoria sistemática das condições de vida e de trabalho, bem como pela promoção da cultura física e desportiva, escolar e popular, e ainda pelo desenvolvimento da educação sanitária do povo e de práticas de vida saudável. Segundo Carmo (2012), pode definir-se Política Social como “um sistema de políticas públicas que procura concretizar as funções económicas e sociais do Estado, com o objetivo de promover a coesão social e a condução coletiva para melhores patamares da qualidade de vida”.

As organizações sociais procuram apoiar os cidadãos na resposta a problemas de cariz social e para isso continua a existir a necessidade de prestar e disponibilizar novas ou melhoradas respostas em que se vive no momento, estas respostas podem ocorrer através do empreendedorismo social. Para Sarkar (2014) é indiscutível que o empreendedorismo social tem um papel preponderante na sociedade portuguesa, especialmente quando o setor público e privado não consegue alcançar um nível de satisfação adequado, de forma a superar as necessidades e os problemas sociais. Os empreendedores sociais são vistos como indivíduos que tem uma missão social, que contribuem para o crescimento económico do país, sendo visionários tencionam inspirar a sociedade com ideias e projetos que consideram ter carácter inovador.

Um projeto de investimento, é de forma genérica, a alocação de recursos escassos para o qual existe elevada probabilidade de gerar valor para a Organização Social. Contudo, é necessário, saber avaliar o risco que se incorre com a aplicação desses recursos (Barros, 2007).

Segundo Marques (2000), um estudo de viabilidade económica e financeira pode ser dividida em dois tipos: uma análise técnico-económica e uma análise económico – financeira. Na primeira estão incluídos os estudos de mercado, os estudos técnicos e o estudo do enquadramento jurídico e financeiro. Estes estudos podem ser considerados ensaios preliminares com o objetivo de delinear as ações necessárias para satisfazer os requisitos do investidor e estudar os benefícios que podem ser obtidos com o investimento. A análise económica – financeira permite avaliar os fluxos financeiros que serão gerados pelo investimento a fim de calcular a sua viabilidade e rentabilidade. Estes estudos permitem determinar se o projeto é viável e se apresenta interesse para o empreendedor (Marques, 2000).

De acordo com (Akalu, 2001), existem dois tipos de métodos que permitem avaliar um projeto de investimento: o método contabilístico e o método dos cash-flows. O método contabilístico tem por base a avaliação do tempo de recuperação de um determinado investimento e a taxa de rendibilidade que um investimento oferece. Por outro lado, a análise baseada nos fluxos financeiros, permite uma atualização do valor líquido desses fluxos, assim como calcular a estimação da taxa interna de rendibilidade desse investimento. O plano de negócios é um documento que sintetiza a informação chave da ideia do negócio, a forma de implementação dessa mesma ideia e ainda referir os resultados que a Organização deseja alcançar.

De acordo com Dornelas (2003), o plano de negócios é uma ferramenta essencial que permite ao investidor planear de forma adequada o seu negócio ao situar-se no ambiente do mesmo, estudando o mercado e gerindo a tomada de decisões, de forma a obter os recursos internos e externos necessários para a sua implementação. O estudo de mercado permite também identificar oportunidades que poderão resultar numa vantagem competitiva.

Assim o plano de negócios, deve ser um documento direcionado para o futuro baseado em pressupostos realistas, sendo uma ferramenta necessária no que respeita à análise da viabilidade de um projeto de investimento, tanto para o processo de estimação da rendibilidade esperada do negócio, como para se estimar necessidades de financiamento durante a vida útil do projeto de investimento.

A introdução da gestão profissional nas Organizações Sociais que enfrentam cada vez mais contextos de mercado e de concorrência, foi a base para fazer face aos desafios que estas entidades enfrentam no quotidiano procurando cumprir as suas missões de forma eficaz e eficiente. A tarefa da gestão consiste em interpretar os objetivos propostos para a organização e transformá-los em ação, através do planeamento, da organização, da direção e do controlo de todos os recursos.

A gestão estratégica, fornece assim, os elementos essenciais que permitem analisar, rever e posicionar estrategicamente a Organização Social, proporcionando o alicerce para a competição pelo futuro e sustentabilidade. Independentemente do seu fim ser ou não lucrativo, todas as Organizações deverão definir e adotar práticas de gestão eficientes e eficazes, utilizando as tecnologias e as modernas formas de comunicação, atribuindo um papel fundamental ao Marketing. Contudo, de acordo com Fonseca (2014), as Organizações sem fins lucrativos apesar de terem melhorado a sua posição continuam a ter um défice no

que diz respeito ao conhecimento e aproveitamento dos instrumentos de gestão. Ultimamente, a gestão organizacional começou a ser associada tanto à sustentabilidade das organizações, como à importância da criação de valor não só econômico, mas também social e ambiental nas diversas Respostas Sociais (Marques, 2014).

Jacob (2013), classifica os apoios aos idosos em dois grupos: apoios financeiros do Estado e apoios ao nível de infraestruturas e serviços especializados. Por sua vez, estes podem-se dividir em duas áreas: os equipamentos de saúde e os equipamentos sociais. Por Resposta Social, entende-se o conjunto de equipamentos e serviços, fruto das políticas sociais de apoio à terceira idade, que têm como objetivos promover a autonomia, a integração social e prestar cuidados de saúde às pessoas idosas. Segundo Apelles (2011) foram criadas várias infraestruturas com a finalidade de auxiliar a população idosa, possuindo diversos formatos de respostas sociais, com intuito de preservar a autonomia e a permanência do idoso no seu domicílio e no seu meio natural de vida.

Uma dessas Respostas Sociais voltadas para a pessoa idosa é o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD). A Organização Mundial de Saúde (OMS) define o Serviço de Apoio Domiciliário como uma resposta articulada entre os serviços da saúde e do social, os quais são prestados ao utente no seu próprio domicílio. Esta coordenação dos serviços permite, em grande medida, prevenir, retardar ou mesmo impedir a institucionalização do idoso. Azevedo (2015) refere que a saúde é um fator determinante para as pessoas, sobretudo para os idosos, pois é um dos indicadores associados à sua satisfação com a vida. Segundo Sousa (2016) com o aumento da esperança média de vida, ocorre uma maior incidência de problemas de saúde associados ao processo de envelhecimento, nomeadamente demências que propiciam o surgimento de dependências, o isolamento ou mesmo a perda de autonomia.

De acordo com o ISS (2023), o Serviço de Apoio Domiciliário é uma 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. Segundo Sousa (2016), o SAD deve assegurar a satisfação das necessidades básicas e específicas dos idosos, abrangendo as atividades da vida quotidiana e as atividades recreativas. Os serviços de proximidade, nomeadamente o SAD, emergiram da transformação das condições de vida da população e das famílias, ou seja, da impossibilidade

das famílias exercerem funções da sua responsabilidade, que atualmente são incumbidas às Instituições, competindo a este serviço ser afetuoso com o público-alvo e criar laços de ligação de proximidade.

De acordo com Pimentel e Mesquita (2003), o SAD é uma Resposta da qual certifica a satisfação das necessidades dos indivíduos, tendo em consideração a indisponibilidade das famílias para apoiarem mais os seus idosos. A mesma opinião é corroborada por Geraldês (2013) que conclui que as Políticas e Respostas Sociais vão sobretudo no sentido de privilegiar o domicílio como local de eleição para a prestação de cuidados às pessoas dependentes, onde uma grande parte são pessoas idosas.

Na opinião de Soares (2003), o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) tem sido uma mais valia para prolongar o tempo de permanência do idoso no próprio lar. O SAD exerce uma mediação institucional entre o utente e a família e respetivo agregado familiar, consoante as necessidades diagnosticadas. É um programa preventivo e reabilitador, porque com o serviço prestado e a intervenção dos profissionais, pretende-se evitar a ocorrência de situações passíveis de criar dependência, a criação de hábitos de higiene e alimentares e a prevenção de acidentes. É um serviço reabilitador, na medida em que, com a intervenção, pretende-se recuperar capacidades funcionais e competências perdidas, através do treino de atividades de vida diária. É um conjunto de serviços e técnicas de intervenção profissional que contribui para a satisfação das necessidades básicas a todos os níveis, implicando a intervenção articulada e integrada de uma equipa multidisciplinar (Rodriguez e Sanchez, 2003).

Dada a crescente complexidade dos problemas sociais, emerge a necessidade de inovar e de responder aos problemas sociais de forma a aumentar a perceção da qualidade de vida da pessoa idosa. Segundo Vieira (2011), a inovação social implica uma nova forma de pensar ou fazer algo, uma mudança social qualitativa, uma alternativa face aos processos tradicionais.

Assim, é importante referir que a estratégia de uma Organização Social não pode ser estática, já que o mercado está constantemente em mudança e a concorrência está sempre a aumentar. Por isso, as Organizações Sociais devem saber adaptar a sua estratégia, criar ideias inovadoras e planos empreendedores que permitam manter a sua posição no mercado (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

## **CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIO**

### **III.1 – Descrição do Projeto Social**

O presente projeto social prevê a criação de uma Resposta Social atípica, integrada e permanente aos idosos, com soluções de resposta ao nível da saúde, socialização, segurança, comunicação, atividades de vida diária e apoio aos cuidadores informais. Este projeto potencia uma diversificação de serviços capaz de ir ao encontro das necessidades das famílias e utentes para garantir uma resposta sistémica e construir um novo paradigma de envelhecimento, capaz de evitar e/ou retardar o processo de institucionalização. Este projeto pressupõe a prestação de cuidados centrados no utente através da permanente monitorização de sinais vitais, reabilitação e atos médicos (saúde), diagnóstico de situações de risco e riscos de queda (segurança), promoção do envelhecimento ativo com a participação em atividades lúdicas e culturais (socialização), a manutenção de uma rede de apoio alargada (comunicação), a satisfação das necessidades básicas e atividades de vida diárias (AVD's) e ainda formação aos cuidadores informais. Com base nestes pressupostos, tendo em vista criar uma abordagem nova do Serviço de Apoio Domiciliário na vertente da Saúde, são propostos serviços que visam a promoção de iniciativas capazes de reduzir a incidência, adiar o aparecimento e controlar o agravamento das doenças crónicas e da redução das capacidades físicas e mentais dos idosos potenciando a sua autonomia. O presente projeto prevê colheitas de sangue para análises clínicas (Glicemia, Colesterol, entre outros, permanente avaliação/monitorização de sinais vitais; avaliação sensorial (visão, audição, comunicação), avaliação da capacidade física (mobilidade e quedas), intervenção clínica nas áreas do sofrimento emocional e cognitivo e monitorização periódica da toma medicamentosa. No que se refere à segurança, o projeto prevê o diagnóstico precoce das situações de risco de quedas no domicílio e ou no exterior, o aconselhamento sobre a adaptação da residência do utente à capacidade ambulatoria do próprio, reduzindo os obstáculos à locomoção, evitando assim acidentes que, considerando a idade, poderiam ser fatais. No que se refere ao processo de socialização, o projeto prevê a socialização afetiva da pessoa idosa considerando as suas redes de suporte social, bem como a criação de padrões de socialização adequados entre o idoso e os cuidadores formais e informais através de programas de estimulação da atividade física promovidos por um fisioterapeuta; o

desenvolvimento de atividades culturais e recreativas e de entretenimento no domicílio; a utilização das plataformas digitais com ensino e acompanhamento na utilização de redes sociais e aplicações de conversação e apoio social digital, bem como atividades de animação, estimulação cognitiva, sensorial e acompanhamento de saídas ao exterior. No que ao processo de comunicação diz respeito, o presente projeto social visa a criação de uma rede de comunicação fechada a utilizadores autorizados, acessível e simplificada para cada utente; a facilitação de comunicação entre os utentes e os intervenientes no processo de SAD, a criação/utilização de padrões de comunicação assertiva entre o idoso e os seus cuidadores; a instalação de plataformas de comunicação *online* por exemplo via Zoom, agilização e facilitação da comunicação com órgãos e estruturas governamentais ou da comunidade; esclarecimento e apoio na obtenção de prestações sociais (ex. complemento por dependência, pensão de invalidez, complemento solidário para idosos, entre outros); criação de rede de voluntários que prestem apoio regular, contínuo e previsível ao idoso, o alargamento das oportunidades de comunicação utilizando plataformas digitais bem como apoio na realização de compras online e na utilização de serviços de teleassistência. Relativamente às atividades de vida diárias, o projeto social prevê a prestação de serviços tipificados nomeadamente os cuidados de higiene e conforto pessoal, a distribuição de refeições diariamente, apoio no tratamento de roupas, a higienização habitacional bem como atividades instrumentais da vida quotidiana como aquisição ou apoio na aquisição de bens e serviços. Este projeto de investimento, prevê ainda formação contínua aos cuidadores informais relativamente ao cuidar do utente, adaptação ao espaço, higiene, vestuário, alimentação, informação sobre apoios e prestações sociais, atestado médico de incapacidade multiusos, aconselhamento sobre ajudas técnicas e produtos de apoio e outros serviços dedicados ao cuidador.

Este projeto social é realizado com o seguinte enquadramento fiscal:

**CLASSIFICAÇÃO DE ATIVIDADE ECONÓMICA (CAE) – 88101 – Atividades de Apoio Social para pessoas idosas, sem alojamento.**

### **III.2 – Caracterização da Organização Social**

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Resende, fundada no ano de 1930, é uma associação de fiéis, reconhecida na ordem jurídica canónica, cuja finalidade consiste na prática das 14 obras de Misericórdia, tanto corporais como espirituais, e de todas as outras expressões de participação ativa da Obra de Misericórdia, interpretadas à luz da doutrina social da Igreja, visando o exercício pluridimensional da caridade e o serviço e apoio com solidariedade aos que mais precisam, bem como na prática de atos do culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs (SCMR, 2015).

Em conformidade com a natureza que provem da sua génese, a Irmandade da Misericórdia de Resende tem personalidade jurídica canónica e, para os efeitos daí decorrentes, enquanto Irmandade encontra-se sujeita ao Ordinário Diocesano de modo similar ao das demais associações de fiéis (SCMR, 2015).

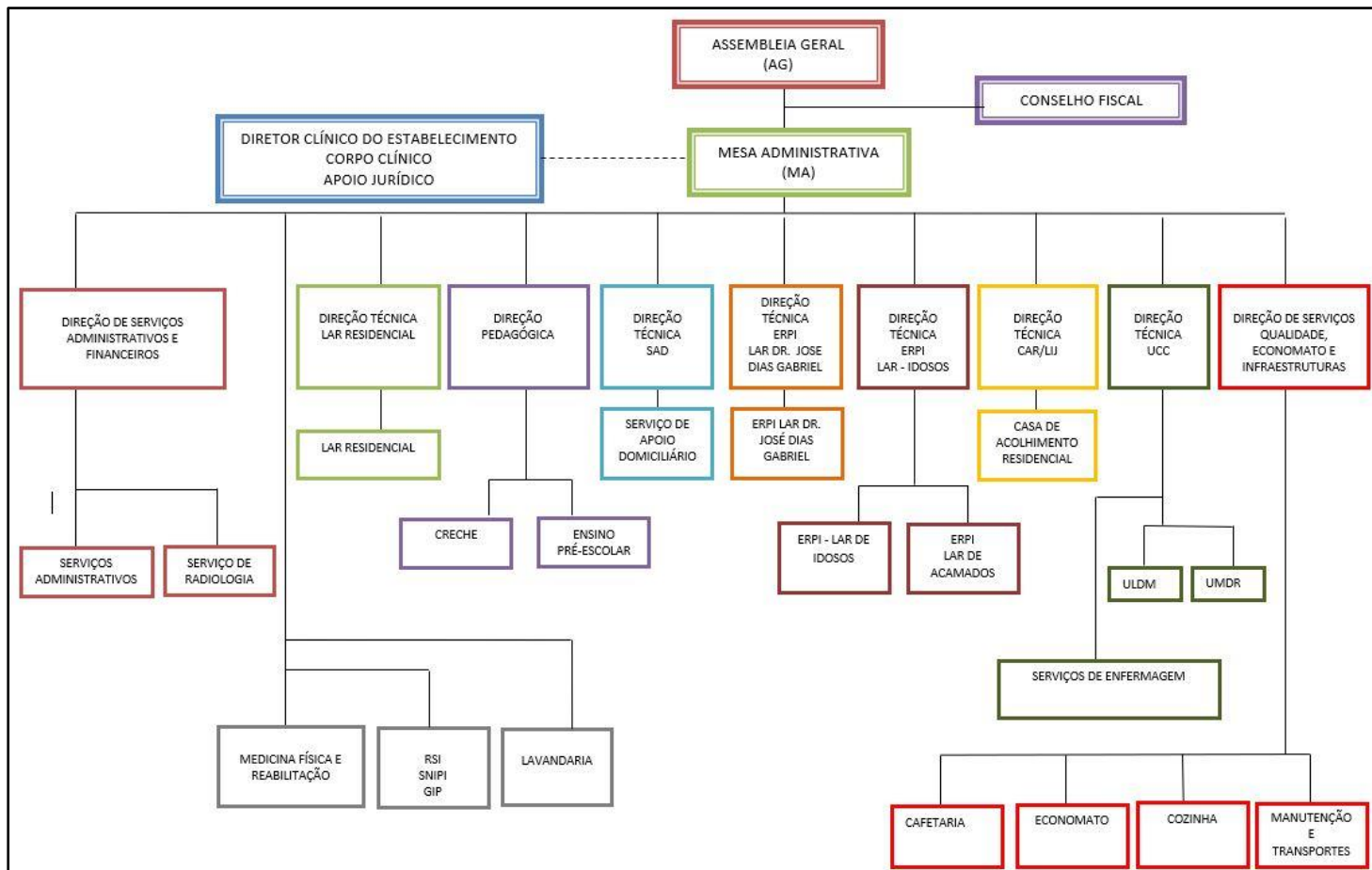
A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Resende, tem ainda, personalidade jurídica cível, com enquadramento legal do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social natureza de pessoa coletiva de utilidade pública, bem como é entidade de economia social nos termos e para os efeitos previstos na Lei de Bases da Economia Social (SCMR, 2015).

Além dos princípios da fé cristã e do humanismo social, a Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Resende, procede outrossim, nas relações com a comunidade em que se insere e com o Estado no seu todo, com respeito pela sua autonomia e de harmonia com os princípios orientadores da economia social, mormente os da justiça, equidade, solidariedade, cooperação, subsidiariedade, complementaridade e participação, em defesa da dignidade e da sacralidade da pessoa humana, independente da sua raça, sexo, língua, credo religioso, convicções políticas, ou condição social, sempre no sentido da valorização integral da família bem como da opção preferencial pelos pobres, ou pessoas com maior fragilidade social, e pelos que necessitam do seu apoio (SCMR, 2015).

Sem quebra da sua autonomia e independência, respeitando a identidade e os princípios que a criaram e orientam, a Santa Casa da Misericórdia de Resende pode, com vista a desenvolver-se e melhor prosseguir os seus fins efetuar acordos de cooperação com o Estado,

seja com organismos da administração direta e indireta, seja com autarquias locais, e outras entidades do setor público, social ou privado, reconhecidas e empenhadas na prática da solidariedade social e no desenvolvimento de ações ou na promoção de projetos de economia social, quer de responsabilidade partilhada quer em regime de complementaridade. A Santa Casa da Misericórdia de Resende pode promover e dinamizar a cooperação, envolvendo colaboração e participação, com as autoridades e população locais em tudo o que respeite à inserção, manutenção e desenvolvimento dos seus serviços, obras e respostas sociais, existentes e a criar (SCMR, 2015).

A sua sede social encontra-se definida num complexo urbano, sito na Rua António Caetano de Moura nº 253, 4660 -245 Resende, onde se encontram instaladas e em atividade múltiplas Respostas Sociais que atuam em diversos domínios tais como: área da infância e juventude – Creche, Ensino Pré Escolar e Casa de Acolhimento Residencial/Lar de Infância e Juventude feminino, Área da deficiência - Lar Residencial para Cidadãos portadores de deficiência, área da terceira Idade – ERPI Lar de Idosos, ERPI Dr. José Dias Gabriel, ERPI Lar de Grandes Dependentes Acamados e Serviço de Apoio Domiciliário, Área da Saúde – Unidade de Cuidados Continuados de Longa Duração e Manutenção, Serviço de Medicina Física e de Reabilitação, Serviço de Radiodiagnóstico: Rx e Ecografia, Unidade de Cuidados Continuados de Média Duração, consultas médicas de diversas especialidades e em regime de arrendamento de espaço: Medicina Dentária e Laboratório de Análises Clínicas. Outros Serviços instalados de Apoio ao emprego e à comunidade: Protocolo de RSI celebrado com o Município de Resende, Equipa de intervenção precoce na infância SNIPI, Gabinete de Inserção Profissional (GIP) em parceria com o IEFP e Cantina Social. A Instituição conta atualmente com cerca de 200 colaboradores (SCMR, 2015) e é membro da União das Misericórdias Portuguesas (UMP), com todos os direitos e deveres inerentes.



**Figura 1 – Organograma da Organização Social**

Fonte: Elaboração própria 2023

### III.3 – Modelo CANVAS

The Business Model Canvas				
Designação do Projeto Social – Viabilização Económico – Financeira do SAD enquanto RS integrada e permanente Misericórdia de Resende				
Parcerias - Chave	Atividades Principais	Proposta de Valor	Relação com o Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Município de Resende</li> <li>Centro de Saúde de Resende</li> <li>Bombeiros Voluntários de Resende</li> <li>GNR de Resende</li> <li>Juntas de Freguesia do concelho de Resende</li> <li>Paróquias da Zona Pastoral de Resende</li> <li>Associação Empresarial de Resende</li> <li>Universidade Sénior de Resende</li> <li>ISS CDSS Viseu</li> <li>IEFP</li> <li>UMP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentação</li> <li>Higiene Pessoal</li> <li>Higiene Habitacional</li> <li>Tratamento de Roupa</li> <li>Monitorização de sinais vitais</li> <li>Reabilitação e atos médicos</li> <li>Atividades Lúdicas, culturais e terapêuticas</li> <li>Formação a cuidadores</li> <li>Dispositivos de vigilância</li> <li>Apoio Remoto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestar um SAD inovador, flexível e pluridimensional</li> <li>Criar uma equipa multidisciplinar de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relação de Interação Humana</li> <li>Avaliação Diagnóstico Inicial</li> <li>Plano de Cuidados Individual</li> <li>Reporte de Informação Semanal</li> <li>Monitorização do grau de satisfação do serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idoso, de ambos os sexos, com idade igual ou superior a 65 anos, a residir no concelho de Resende</li> </ul>
	<b>Recursos Principais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> <li>Recursos materiais de limpeza, Higiene e conforto</li> <li>Ferramentas e utensílios de desgaste rápido</li> <li>Equipamentos de Transporte</li> </ul>		<b>Canais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>WebSite</li> <li>Revista "A Resposta"</li> <li>Jornal do Centro</li> <li>Jornal "Diário de Viseu"</li> <li>Publicidade nas Viaturas</li> <li>Jornal "Voz das Misericórdias"</li> <li>Gab. Comunicação Município</li> <li>Facebook</li> <li>Notícias de Resende</li> <li>Jornal "A Verdade"</li> <li>Outdoors</li> </ul>	
<b>Estrutura de Custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> <li>Fornecedores</li> <li>Deslocações</li> <li>Marketing e Publicidade</li> <li>Outsourcing</li> </ul>		<b>Fontes de Receita:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparticipação utentes e famílias</li> <li>Comparticipação ISS/Acordo de Cooperação</li> <li>Comparticipação Município de Resende</li> <li>Programa de Recuperação e Resiliência (PRR)</li> <li>Banco de Ajudas Técnicas</li> <li>Prémio BPI   Fundação "La Caixa" Séniores 2023</li> <li>Fundo Rainha D. Leonor</li> </ul>		

**Figura 2 – Modelo CANVAS**

Fonte: Elaboração própria 2023

A figura 1, apresenta o Modelo CANVAS. Este é um modelo de gestão estratégica que permite exibir de uma forma simples e segmentada o desenvolvimento de um novo negócio/projeto social, com elementos que descrevem as propostas de valor da Organização, os seus clientes e resultados financeiros em termos da sua estrutura de gastos e rendimentos, adaptando a linguagem do Sistema de Normalização Contabilística para as entidades do Setor Não Lucrativo (SNC-ESNL). Este modelo permite à organização apresentar, de forma estruturada, as suas atividades. Desenvolvido inicialmente por Alexander Osterwalder, este modelo encontra-se dividido em nove blocos, a saber: (Osterwalder *et al.*, 2010)

- **Parcerias – Chave** – No âmbito deste projeto social, as parcerias chave são o Município de Resende, através do Conselho Local de Ação Social – CLAS e do Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social – SAAS, que no quadro da

transferência de competências para os Municípios, aprovaram um financiamento de 20.000€/Ano para a execução do projeto, o Centro de Saúde de Resende como parceiro estratégico na monitorização e prestação de cuidados de saúde aos utentes e divulgação do projeto, os Bombeiros Voluntários de Resende, como força viva concelhia para eventuais transportes de doentes urgentes a hospitais centrais, o Posto Territorial da GNR de Resende na sinalização e divulgação do serviço, as diversas Juntas de Freguesia do concelho, o comércio local, Paróquias da Zona Pastoral de Resende, Associação Empresarial de Resende, Universidade Sénior de Resende e outras entidades com as quais a Organização Social tem protocolos/Acordos de Cooperação assinados como por exemplo: o Instituto da Segurança Social (ISS), Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e União das Misericórdias Portuguesas (UMP)

- **Atividades Principais** – Serviços Básicos da Resposta Social (Alimentação, Higiene Pessoal, Higiene Habitacional e Tratamento de Roupas) e outros serviços diferenciados e inovadores como monitorização de sinais vitais, reabilitação e atos médicos no domicílio, diagnóstico de situações de risco, participação do utente em atividades lúdicas e culturais, formação a cuidadores e instalação de dispositivos de vigilância e apoio remoto.
- **Recursos Principais** – Recursos Humanos afetos ao Projeto nomeadamente (Diretor Técnico da área das Ciências Sociais e Humanas, Médico de Clínica Geral e Familiar, Ajudantes Familiares, Enfermeiro, Psicólogo, Terapeuta da Fala, Animador Sociocultural e Fisioterapeuta) e Recursos Materiais de Limpeza, Higiene e Conforto, ferramentas e utensílios de desgaste rápido e ainda equipamentos de transporte já financiados para o projeto social.
- **Proposta de Valor** – Prestar um Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), inovador, flexível e pluridimensional, centrado no utente e integrado (com informação partilhada entre o utente e os múltiplos cuidadores) melhorando o seu bem-estar e a sua qualidade de vida. Criar uma Equipa multidisciplinar de Recursos Humanos capaz de responder de forma holística às necessidades dos utentes, fomentando o envelhecimento ativo, favorecendo as relações interpessoais.

- **Relação com o cliente** – Relação de interação humana direta e indiretamente com o utente/cliente e sua retaguarda familiar. Avaliação de diagnóstico inicial, elaboração de um Plano de Cuidados Individual centrados nas necessidades do utente, Reporte de Informação semanal ao familiar responsável, Monitorização permanente do grau de satisfação do cliente e do familiar em relação ao serviço prestado.
- **Canais** – WebSite Institucional; Página Oficial do Facebook; Revista Institucional "A Resposta" com periodicidade anual; Flyers; Nota de Imprensa publicada nos jornais de referência na região nomeadamente "Notícias de Resende", Jornal do Centro, Jornal "A Verdade" , Jornal "Diário de Viseu" e ainda para o Jornal "Voz das Misericórdias". Informação enviada ao gabinete de comunicação do Município de Resende e às Juntas de Freguesia do concelho, Criação de 2 outdoors a colocar no concelho e publicidade nas viaturas afetas ao SAD.
- **Segmento de Clientes** - Idoso, de ambos os sexos, com idade igual ou superior a 65 anos, com dependências nas suas Atividades de Vida Diárias (AVDs), com ou sem quadro demencial diagnosticado, que privilegie o envelhecimento ativo, preferencialmente residente no concelho de Resende, podendo vir a ser alargado a concelhos limítrofes em caso de existência de vaga.
- **Estrutura de Custos** - Recursos Humanos; Fornecedores; Deslocações; Marketing e Publicidade; Outsourcing.
- **Fontes de Receita** - Produto da Comparticipação de utentes e famílias; Comparticipações do ISS/CDSS Viseu no Acordo de Cooperação para a Resposta Social; Comparticipação do Município de Resende; Candidatura ao Programa de Recuperação e Resiliência PRR - RE- C03 - i01: Nova Geração de Equipamentos e Respostas Sociais; Produto do aluguer de material do Banco de Ajudas Técnicas e Material Hospitalar (Camas Articuladas, Cadeiras de Rodas, Andarilhos etc ...); Candidatura ao prémio BPI |Fundação "La Caixa" Séniores 2023; Candidatura ao

Fundo Rainha D. Leonor, edição 2023, em parceria com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP); Donativos de quotizações dos Irmãos da Misericórdia / Mecenaz.

### **III.4 – Análise do Meio Ambiente Externo**

A análise PEST é uma ferramenta da estratégia que analisa o ambiente geral, através do estudo de quatro variáveis: Político-legais, Económicas, Sociais e Tecnológicas. Esta ferramenta permite compreender a situação do mercado, o posicionamento da organização e o potencial do negócio. Assim sendo, a análise PEST orienta os gestores para o futuro transmitindo-lhes uma visão mais ampla da sua posição no mercado (Sousa, 2014).

#### **III.4.1 – Contexto Político - Legal**

Neste contexto importa observar quais os fatores externos na área política e legislativa com impacto na vida da Organização Social, assim como na sua regular atividade. O contexto político nacional e local é de franca estabilidade, não obstante vivermos num período inflacionista e de incerteza atendendo ao conflito bélico da Rússia com a Ucrânia e os seus efeitos em matéria política e económica. Importa sublinhar, que o Sr. Presidente da República tem tido um papel preponderante na promoção da estabilidade política nacional sempre com um papel ativo, no quadro das competências próprias de que dispõe. No espetro político nacional, realizaram – se antecipadamente eleições para o órgão legislativo a 30 de janeiro de 2022, que resultaram numa maioria estável e duradoura, com condições de governabilidade para o próximo quadriénio. De igual forma, a 26 de setembro de 2021 a atual solução governativa ao nível autárquico em Resende, foi legitimada e reconduzida a um novo mandato, prevendo-se novas eleições autárquicas apenas para 2025. Neste período pandémico foram levadas a cabo fortes políticas públicas dirigidas à proteção da saúde e dos rendimentos dos cidadãos, tendo em vista a mitigação da doença e os seus efeitos.

Em termos legais, e de forma generalista, uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), é definida pelas pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares com o propósito de dar expressão organizada

ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público (art.º 1, n.º 1 do Decreto – Lei nº 172-A/2014). De referir que a atuação deste tipo de Instituições rege-se pelos princípios orientadores da economia social (art.º 1, n.º 2) (Decreto-Lei n.º 172 -A/2014).

Mais especificamente, este tipo de Instituições podem revestir uma das seguintes formas: associações de solidariedade social, associações mutualistas ou de socorros mútuos, fundações de solidariedade social, e Irmandades da Misericórdia (art.º n.º 2, alínea a) (Decreto-Lei n.º 172 -A/2014).

De acordo com artigo 68º do referido Decreto-Lei, as Irmandades da Misericórdia ou as denominadas Santas Casas da Misericórdia são associações reconhecidas na ordem jurídica canónica, que visam a satisfação das carências sociais e a prática de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristãs. (Decreto-Lei n.º 172 -A/2014).

Tendo em consideração, especialmente, a resposta social de Serviço de Apoio Domiciliário, importa considerar a legislação que a rege de forma mais profunda.

Assim, o Serviço de Apoio Domiciliário é uma Resposta Social que abrange a prestação de cuidados e serviços a famílias 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 (art.º. 2º) (Portaria nº 38/2013).

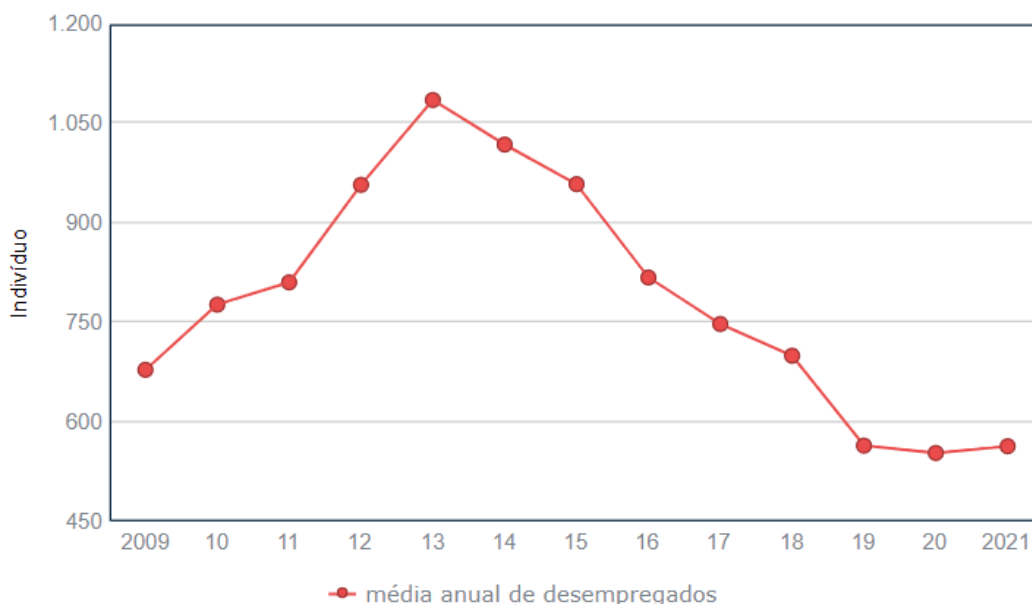
Em relação aos seus objetivos o SAD pretende contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e suas famílias, assim como, para a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar. Além disso, um aspeto muito relevante é que esta Resposta Social pretende contribuir para a permanência dos utentes no seu meio natural de vida, retardando ou evitando o recurso a estruturas residenciais, promovendo estratégias de desenvolvimento da sua autonomia.

Como tal, para a concretização dos objetivos a que se propõe, esta Resposta Social, deve proporcionar um conjunto diversificado de cuidados e serviços, em função das necessidades dos utentes e, além disso, esses serviços devem ser disponibilizados diariamente. Importa

elucidar que o SAD deve reunir condições para prestar, pelo menos, quatro dos seguintes cuidados e serviços, a saber: cuidados de higiene e conforto pessoal; higiene habitacional; fornecimento e apoio nas refeições; tratamento de roupa; atividades de animação e socialização; e, por fim, serviço de teleassistência (art. 4º) (Portaria nº 38/2013).

### III.4.2 – Contexto Económico

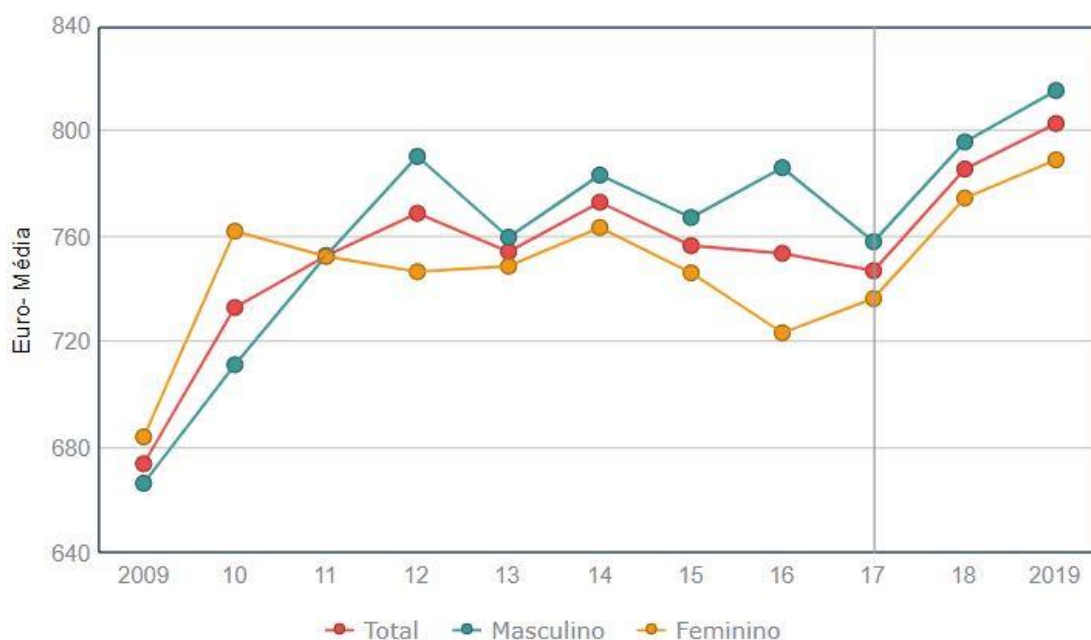
O contexto económico analisa as variáveis contextuais relativas à economia do concelho, como a evolução do desemprego, a evolução da atividade económica que influencia as trocas de bens e serviços, dinheiro e informações na sociedade.



**Gráfico 1 – Média Anual de Desempregados inscritos no IEFP**

Fonte: PORDATA, 2021a

De acordo com o gráfico 1, em 2021, no Município de Resende, estiveram, em média, por mês, 563 desempregados inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). No ano de 2009 a média anual de desempregados era de 679, registando-se um pico no período observado no ano de 2013, onde se registaram uma média anual de 1086 desempregados inscritos no IEFP.

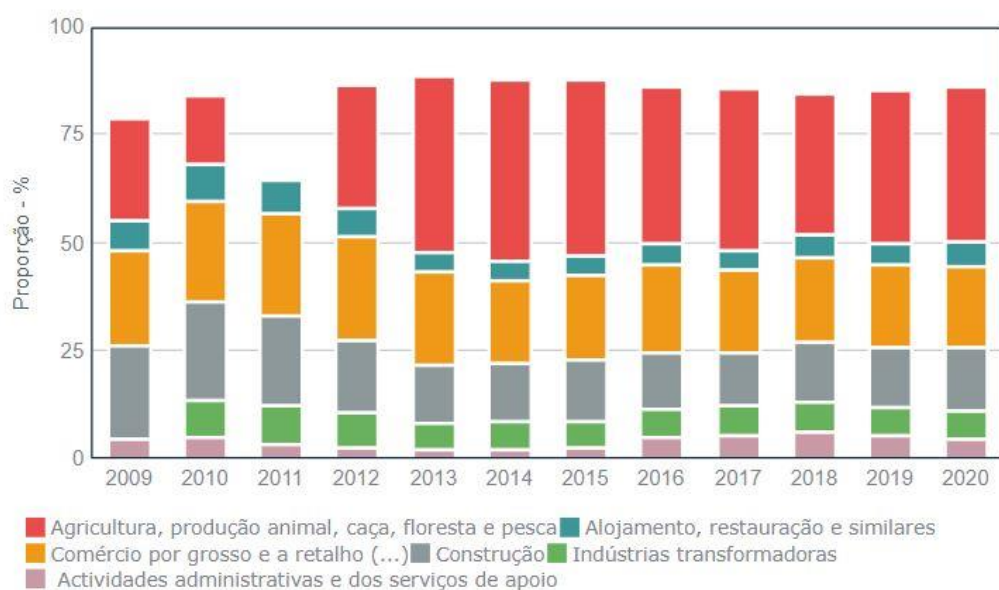


**Gráfico 2 – Ganho médio mensal auferido por trabalhadores por conta de outrem**

Fonte: PORDATA, 2021b

No que respeita ao mercado de trabalho, de acordo com o gráfico 2, em 2019, no universo de colaboradores por conta de outrem no concelho de Resende, os homens ganhavam em média, por mês, 816 euros e as mulheres 789 euros.

Conforme se pode observar no gráfico, a remuneração média mensal tem tido uma trajetória ascendente, justificado em parte pelo aumento da retribuição mínima mensal garantida. Constata-se igualmente que a remuneração dos indivíduos do género masculino tende a ser superior à dos indivíduos do género feminino, o que não se verificava no período da amostra 2009 a 2011. Relativamente à atividade económica, o concelho de Resende no ano de 2021, tinha registadas 1493 empresas. (PORDATA, 2021b)



**Gráfico 3 – Pessoal ao serviço por setor de atividade**

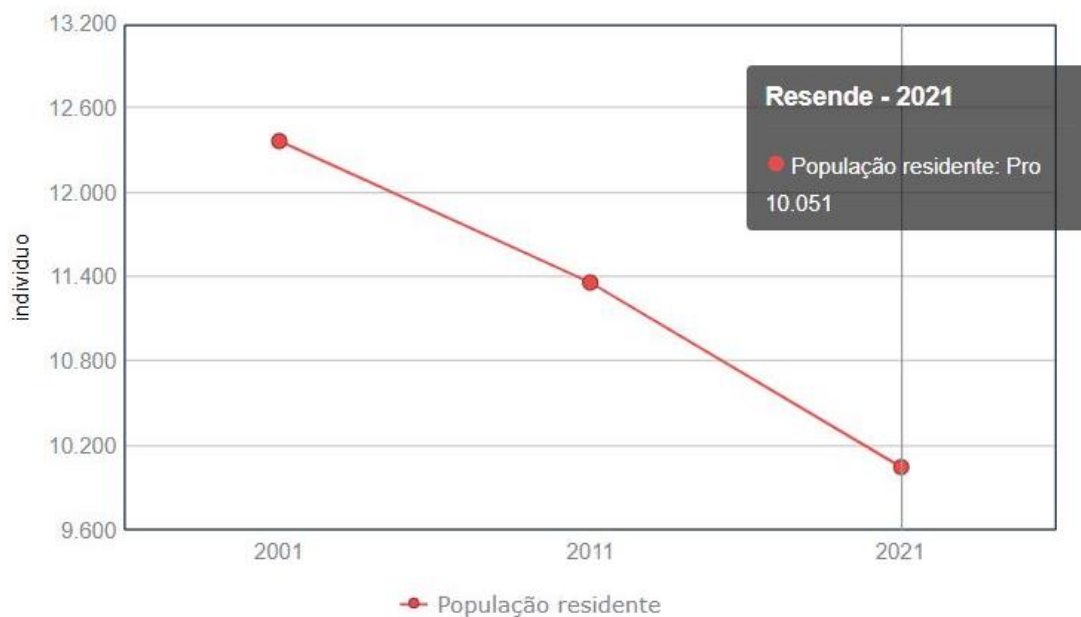
Fonte: PORDATA, 2020c

De acordo com o gráfico 3, no Município de Resende, o setor de atividade que concentrava mais trabalhadores em 2020, era o da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca.

Conforme se apresenta, em 2020 o setor do alojamento, restauração e similares empregava 5,8% das pessoas ao serviço, o comércio por grosso e a retalho 18,9%, o setor da construção 14,7%, as indústrias transformadoras 6,3% e as atividades administrativas e dos serviços de apoio 4,6%.

### III.4.3 – Contexto Sociocultural

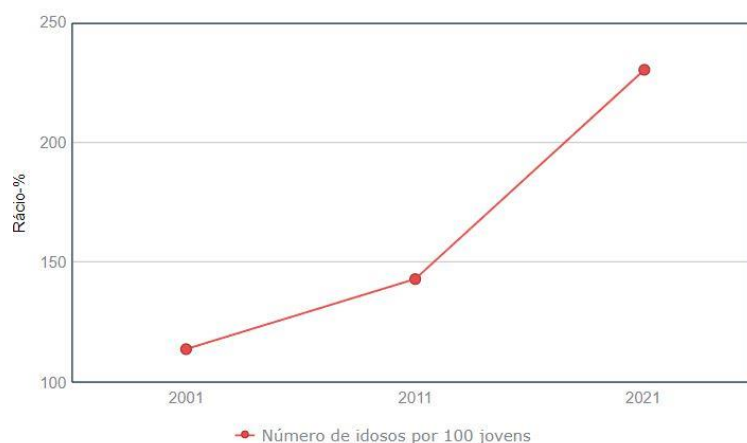
O contexto sociocultural reflete os valores, os costumes e tradições da sociedade.



**Gráfico 4 – População Residente em Resende**

Fonte: PORDATA, 2021d

Observando o gráfico nº 4, podemos constatar que ao longo dos últimos momentos censitários, o concelho de Resende viu diminuir, sucessivamente, a sua população residente, tendo esta passado de 12.370 habitantes em 2001, para 10.051 habitantes em 2021, o que corresponde a um decréscimo de 18,7% em termos populacionais.



**Gráfico 5 – Número de idosos por 100 jovens**

Fonte: PORDATA, 2021e

Segundo os Censos, no ano de 2021, no Município de Resende havia 230 idosos por cada 100 jovens mais 116 do que em 2001.

No que respeita à cultura, são diversas as manifestações populares e culturais no concelho de Resende ao longo do ano. Contudo, destacamos a realização das festividades relacionadas com a promoção de produtos endógenos como por exemplo a Festa das Cavacas e a Festa da Cereja, com grande impacto no tecido económico do concelho, bem como a realização das festas concelhias da Labareda, realizadas anualmente no dia 29 de setembro (Câmara Municipal de Resende, s.d).

Ao nível religioso, importa referir uma tradição que provém de tempos imemoriais relacionada com a peregrinação das paróquias da Zona Pastoral de Resende, ao Santuário de Nossa Senhora de Cárquere, por ocasião da Festa do 4º Domingo do mês de maio. O concelho tem dois agrupamentos do Corpo Nacional de Escuteiros (Câmara Municipal de Resende, s.d).

O concelho de Resende tem um forte movimento associativo e diversas coletividades que organizam múltiplos eventos, atuando na promoção e manutenção da cultura popular e tradicional do concelho, nomeadamente diversos Ranchos Folclóricos e Etnográficos, Bandas de Música, Grupo Coral de Resende, entre outros (Câmara Municipal de Resende, s.d).

O concelho de Resende realiza a sua feira municipal nos dias 07 e 20 de cada mês. Na freguesia de S. Martinho de Mouros realiza-se nos dias 1 e 12 de cada mês, no dia de Sexta-Feira Santa e no último sábado do mês de agosto (Câmara Municipal de Resende, s.d).

A Feira Anual de S. Cristóvão realiza-se no dia 25 de julho, no monte de S. Cristóvão. Este evento é uma tradição com mais de um século de História na região em que o Município de Resende, em conjunto com a União das Freguesias de Felgueiras e Feirão, pretende manter, de forma a proporcionar à população e visitantes um dia de festa onde têm oportunidade de degustar a carne de raça arouquesa confeccionada segundo a tradição (Câmara Municipal de Resende, s.d).

Ao nível desportivo, existem vários clubes no concelho. Destacamos o Grupo Desportivo de Resende, que milita na Série B do Campeonato de Portugal e o Clube Desportivo, Recreativo e Cultural de S. Martinho de Mouros que milita na III Divisão do Futsal nacional (Câmara Municipal de Resende, s.d).

#### **III.4.4 – Contexto Tecnológico**

O contexto tecnológico traduz o progresso técnico da sociedade. O concelho de Resende apresenta um baixo número de patentes registadas, um crescente aumento do nível de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e uma crescente preocupação do setor empresarial na adesão à economia 4.0, no sentido de reforçar a sua competitividade através da automação de processos e do uso corrente da Internet, atendendo a era digital e à globalização.

A Associação Empresarial de Resende, através de informação disponibilizada no seu website, encontra-se em fase de implementação de um projeto tecnológico designado, “*Rumo à Revolução 14.0*”, tendo em vista o reforço da competitividade do seu tecido empresarial, tornando-o mais flexível, ágil e competitivo. Além disso, tendo em conta a atual revolução industrial em curso, pretende-se apoiar as empresas na deteção das melhores oportunidades associadas aos princípios da indústria 4.0 e orientá-las na implementação de estratégias viáveis. Esta tipologia corresponde à introdução de novos métodos ou novas filosofias de organização do trabalho, reforço das capacidades de gestão, estudos e projetos, melhorias de layout, ações de benchmarking, diagnóstico e planeamento. Outra área de

aposta é a economia digital e as TIC. Este domínio centra-se no desenvolvimento de redes modernas de distribuição e colocação de bens e serviços no mercado, assim como na criação e ou adequação dos modelos de negócio com vista à inserção da PME na economia digital que permitam a concretização de processos desmaterializados com clientes e fornecedores através da utilização das TIC. Esta evolução tecnológica permitirá ainda a conceção e registo de marcas incluindo a criação de marcas patenteadas ao nível do produto e da empresa, novas coleções e melhoria das capacidades de design. Outra aposta centra-se no investimento das empresas nos princípios da ecoeficiência e da economia circular, com vista a promover uma utilização mais eficiente dos recursos, incentivar a redução e reutilização de desperdícios e minimizar a extração e o recurso a matérias-primas, incluindo assim a certificação de sistemas, serviços e produtos na área do ambiente. (Resende, Associação Empresarial de, s.d)

Atualmente o concelho de Resende já dispõe de uma rede pública de pontos de acesso de internet gratuita, distribuída por sete hotspots, para utilização dos munícipes e visitantes em locais com maior abundância turística.

De seguida são identificadas as infraestruturas tecnológicas/equipamentos municipais existentes no concelho, que se constituem como uma potencialidade para o mesmo e para o projeto que se propõe (Câmara Municipal de Resende, s.d):

- Câmara Municipal de Resende;

#### Equipamentos de apoio ao Turismo

- Posto de Turismo de Caldas de Aregos
- Loja Interativa de Turismo
- Equipamentos para o Desporto
- Pavilhão Municipal de S. Martinho de Mouros;
- Pavilhão Municipal de Freigil;
- Pavilhão Municipal de Anreade;
- Pavilhão da Escola EB2;
- Pavilhão Gimnodesportivo de Resende;
- Complexo Desportivo da Granja;
- Estádio Municipal de Fornelos;
- Piscinas Municipais Cobertas;

- Piscinas Municipais de Caldas de Aregos;
- Piscinas Municipais da Granja;
- Piscinas Municipais de Porto de Rei;
- Ginásio e Balneário Termal de Caldas de Aregos

#### Equipamentos Culturais

- Biblioteca Municipal
- Academia de Música de Resende
- Multiusos de Caldas de Aregos
- Centro Cultural de S. Cipriano
- Auditório Municipal de Resende
- Centro Interpretativo do Montemuro
- Centro Interpretativo da Cerâmica
- Centro Interpretativo da Cereja
- Museu Municipal
- Casa de Colmo da Panchorra

#### Espaços Verdes e de Lazer

- Cais do Bernardo
- Ponte da Panchorra
- Ponte da Lagariça
- Parque Fluvial de Porto de Rei
- Cais turístico – fluvial de Caldas de Aregos
- Jardim Municipal “25 de Abril”
- Parque Urbano

#### Equipamentos de apoio à Educação

- Centro Escolar de S. Martinho de Mouros
- Centro Escolar de S. Cipriano
- Centro Escolar de Resende
- Agrupamento de Escolas de Resende

#### Equipamentos pertencentes à Rota do Românico

- Mosteiro de Santa Maria de Cárquere

- Igreja de S. Martinho de Mouros
- Igreja de Santa Maria de Barrô
- Ponte da Panchorra

### **III.5 – Análise do Meio Ambiente Interno**

Relativamente ao meio ambiente interno, este traduz o segmento do ambiente geral mais próximo da organização social e que influencia e interage diretamente com ela. Os principais elementos que integram o ambiente de tarefa são:

#### **III.5.1 – Clientes (Atuais e Potenciais)**

A nova valência/serviço terá uma capacidade inicial instalada para 40 utentes, de ambos os sexos, com idade igual ou superior a 65 anos, uma resposta preferencialmente de âmbito concelhio. No âmbito deste projeto social, entendemos não ser relevante efetuar uma distinção de clientes em função das suas habilitações literárias, da sua profissão, nacionalidade, privilegiando sim utentes com gosto pela promoção de um envelhecimento ativo.

Atendendo à inexistência de vagas ao nível de institucionalização junto da Organização Social e à procura existente no concelho, é nossa firme convicção que será sempre uma Resposta Social com elevada taxa de ocupação, não obstante potencialmente ser objeto de alargamento a concelhos limítrofes, nomeadamente Baião e Mesão Frio, onde também existe elevada taxa de população idosa. Importa referir, que é pouco provável que a incidência da dependência nos idosos reduza significativamente não obstante o aumento da esperança média de vida ser acompanhada por uma melhoria nos estados de saúde durante um maior período temporal. Assim, o número de pessoas idosas com elevada incidência de dependência no concelho terá tendência a aumentar. Em termos qualitativos e à medida que o nível de educação e de rendimento dos idosos aumente, prevê-se que haja uma maior exigência em termos da diversidade dos serviços prestados, especificamente com a inclusão de serviços ligados à área da saúde e outros ligados à manutenção da qualidade de vida.

### **III.5.2 – Concorrentes (Diretos e Indiretos)**

No concelho de Resende existem mais duas entidades a desenvolver a Resposta Social de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) a saber: A Casa do Povo de Resende, com sede na Av. Afonso Henriques, nº 180, freguesia de Resende, que apenas fornece os serviços básicos tradicionais e a Irmandade S Francisco Xavier, sita no lugar da Feira Nova, na freguesia de S. Martinho de Mouros, que também tem disponível apenas quatro serviços ao domicílio, que se encontram tipificados na legislação em vigor, a saber: Alimentação, Higiene Pessoal e Habitacional e Tratamento de Roupas. Importa referir que as duas IPSS desenvolvem outras Respostas Sociais como ERPI e Centro de Dia, que indiretamente e apenas, por mera hipótese académica ora se admite, poderão diminuir a procura existente pelo serviço inovador que se apresenta no âmbito deste projeto social.

### **III.5.3 – Fornecedores (Atuais e Potenciais)**

A Organização Social dispõe de um setor ligado ao departamento de economato e serviços de compras, que interage com múltiplos fornecedores a nível local e nacional, influenciando preços competitivos de aquisição, abaixo do valor de mercado concorrencial, em função de compras em grande escala que efetua, inventariado os respetivos stocks. No âmbito deste projeto social serão aproveitados igualmente os protocolos negociados diretamente com fornecedores, pela União das Misericórdias Portuguesas, enquanto estrutura representativa do setor social em benefícios das suas associadas. Não obstante e sempre que possível, é política institucional a aquisição junto do comércio local, em parceria e em sinergia.

### III.5.4 – Comunidade

A dinamização da população na comunidade em Resende é pequena e como tal toda a população interage entre si. No entanto existe uma rede de *stakeholders* que interage diretamente com a Organização Social a saber: Colaboradores, Utentes e clientes, Irmãos/Mecenas, Administração Pública, Comércio Local, Município de Resende (CLAS, SAAS e CPCJ), Centro de Saúde de Resende, Bombeiros Voluntários, Guarda Nacional Republicana, Associação Empresarial de Resende, jornal local Noticias de Resende e os párocos das Paróquias da Zona Pastoral de Resende, bem como todas as outras entidades com as quais a entidade tem protocolos/acordos de cooperação estabelecidos, nomeadamente: Entidade Reguladora da Saúde, Administração Regional de Saúde do Norte, Instituto da Segurança Social/ Centro Distrital da Segurança Social de Viseu, Instituto de Emprego e Formação Profissional e União das Misericórdias Portuguesas.

## **CAPÍTULO IV – DESENHO METODOLÓGICO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

De acordo com Andrade & Franco (2007), Metodologia consiste num “... corpo orientador de pesquisa que obedecendo a um sistema de normas torna possível a seleção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica”.

### **IV.1 – Delimitação da Abordagem**

No âmbito deste projeto social foram abordados dois níveis distintos: uma abordagem geográfica e uma abordagem teórica, com um enquadramento teórico – conceptual da literatura da economia social que sustenta a problemática em estudo. Estruturalmente, o trabalho encontra-se dividido em três partes: enquadramento teórico, investigação empírica e por fim a exposição dos resultados, a discussão e as principais conclusões retiradas, com a apresentação das limitações ao estudo e novas perspetivas de investigação a seguir.

O âmbito geográfico é de amplitude concelhia, centra-se num concelho do interior do país, que se insere em termos administrativos na NUT II – Norte, na NUT III – Tâmega e Sousa, fazendo parte da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa. O concelho de Resende, abrange no seu total uma área de 123,35 Km<sup>2</sup>, divididas por 15 freguesias a saber: Anreade, Barrô, Cárquere, Feirão, Felgueiras, Freigil, Miomães, Ovadas, Panchorra, Paus, Resende, S. Cipriano, S. João de Fontoura, S. Martinho de Mouros e S. Romão de Aregos. Com a reorganização administrativa do território ocorrida pela Lei nº 11-A/2013 houve uma redução do número de freguesias, passando apenas a 11, sendo que foram criadas por agregação, 4 uniões de freguesias. Administrativamente, o concelho de Resende pertence ao distrito de Viseu no Norte do território de Portugal. É delimitado a norte pelo Rio Douro, pelos concelhos de Baião (distrito do Porto) e Mesão Frio (distrito de Vila Real), a Este por Lamego, a Oeste por Cinfães e a Sul por Castro Daire. (Câmara Municipal de Resende, 2019).

## IV.2 – Métodos utilizados

Para a elaboração de um projeto são necessários um conjunto de métodos e técnicas para a recolha, descrição e análise de dados, que impõe uma metodologia própria, com um conjunto de etapas a percorrer e de meios que nos mostrem os resultados que pretendemos obter.

No âmbito deste projeto social e no que concerne à metodologia utilizada, recorreremos a uma ferramenta de avaliação de projetos disponibilizada pelo IAPMEI, reconhecida academicamente, no sentido de avaliar e testar a rendibilidade do projeto de investimento. Tendo por base o ficheiro, *finicia*, este instrumento de avaliação de projetos disponibiliza uma análise financeira a 5 anos, oferecendo várias funcionalidades como por exemplo: Uma área de inserção de dados do projeto, detalhe do enquadramento fiscal e contributivo do mesmo, definição do número de itens relativos a vendas e prestações de serviços, elaboração dos cálculos necessários à tomada de decisão bem como a apresentação dos resultados de avaliação financeira segundo três métodos: Investimento – Pré Financiamento, Investimento Pós – Financiamento e na ótica do investidor (capital próprio).

Uma vez preenchidos todos os campos necessários à identificação e estruturação do projeto, este instrumento de trabalho gerou informação de suporte à tomada de decisão nomeadamente sobre a rendibilidade do investimento e a sua viabilidade económico financeira, apresentando ainda a Demonstração de Resultados, o Balanço, avaliação financeira, rácios financeiros e mapas complementares.

No âmbito deste trabalho de investigação, foi feita uma revisão da literatura através de uma pesquisa exploratória e pesquisa explicativa em repositórios nacionais através da *B-ON*, com o objetivo de aprofundar conhecimentos sobre a problemática da investigação e a perspetiva de diferentes autores.

### **IV.3 – Técnicas de recolha de dados**

Na prossecução do presente trabalho de investigação foram utilizados diferentes métodos de recolha de dados: A técnica utilizada na revisão da Literatura foi exploratória descritiva, com uma pesquisa exploratória e pesquisa explicativa em Teses, Dissertações e artigos científicos publicados em Revistas, acedidos através do RCAAP (Repositório Científico de Acesso aberto em Portugal) e ou da *B-ON*, de forma a complementar a problemática em estudo.

De seguida, recorreremos à técnica de pesquisa bibliográfica descritiva, através da análise documental da Organização Social em estudo, nomeadamente sobre o estudo aprofundado do seu Compromisso (Estatutos), o seu enquadramento na legislação vigente, seguida de uma análise documental aprofundada à sua estrutura e organização.

Foram igualmente recolhidos dados em diversas fontes como o gabinete de ação social e de auditoria da União das Misericórdias Portuguesas, o Instituto da Segurança Social, nomeadamente através do Núcleo de Respostas Sociais do Centro Distrital da Segurança Social de Viseu, junto do Município de Resende, através do Diagnóstico Social e do Conselho Local da Ação Social, do portal do Instituto Nacional de Estatística e da Base de dados de Portugal.

## CAPÍTULO V – MODELO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

### V.1 – Visão, Missão e Política de Qualidade

A visão do Projeto Social, inserida no contexto organizacional, procura ser uma valência de referência nas suas áreas de atuação pluridimensional, gerador de valor social, e reconhecido pelos *stakeholders* pela qualidade e diferenciação dos serviços prestados.

A visão de uma organização deve ser apresentada de forma simples e composta de forma coerente com os seus valores, de modo a criar uma imagem clara do seu futuro e a ser inspiradora para unir e motivar todos os colaboradores. Esta pode ser direcionada para representar uma vantagem competitiva da organização (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010). No que respeita à sua **visão**, a Santa Casa da Misericórdia de Resende consciente do papel fundamental que as Misericórdias têm no combate à exclusão social, na assistência aos doentes e no apoio social aos mais carenciados e desfavorecidos, fatores determinantes para a construção duma sociedade digna e justa, onde todos os indivíduos possam exercer os seus direitos de cidadania, ambiciona responder a essas necessidades através da:

- Prestação de cuidados de saúde e de apoio social às pessoas idosas e em situação de dependência, portadoras de deficiência e doentes;
- Promoção dos direitos da infância e juventude, prevenindo e contribuindo para a solução de situações suscetíveis de afetar a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento integral;
- Prestação de cuidados continuados de saúde a cidadãos de qualquer idade com perda de funcionalidade ou em situação de dependência física ou mental;
- Prestação de cuidados de saúde e apoio social ao cidadão no seu próprio domicílio;
- Criação de mecanismos institucionais de combate à exclusão social, nomeadamente, apoio alimentar a várias famílias do concelho;
- Prestação de apoio psicossocial a crianças e jovens da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (SCMR, 2015).

A missão tem de definir o que é a organização, o que esta pretende fazer, qual o seu negócio, os objetivos que pretende atingir com a sua atividade e em que período (Cardoso, 2003).

Segundo Cardoso, a missão “explica qual a razão de ser da sua existência e legitima a sua função na sociedade. Esclarece a ligação entre as funções sociais que cumpre e os seus objetivos mais concretos. A missão deve ser uma afirmação do sentido, imagem e carácter da organização. Resulta da interação entre fatores externos e internos à organização, e das necessidades e valores dos seus gestores.” (Cardoso, 2003).

A Missão do Projeto Social, inserida no contexto organizacional, procura satisfazer carências sociais através da prestação de serviços personalizados e qualificados, dirigidos à população idosa, promovendo o envelhecimento ativo, em articulação com as forças vivas concelhias e respetiva rede social, num espírito de solidariedade social, humana e cristã.

Relativamente à **missão** da Organização Social, a Santa Casa da Misericórdia de Resende é uma Instituição de Misericórdia, com intervenção direta na área do concelho de Resende e que tem por missão satisfazer e dar resposta aos anseios dos cidadãos, na área social e, também, na área da saúde, em complementaridade e, de harmonia com as políticas e orientações do poder instituído, sem esquecer o seu cariz cristão de bem – fazer, tendo como lema o previsto nas 14 Obras de Misericórdia, fundamento do seu Compromisso (SCMR, 2015).

Relativamente à **política de qualidade** do projeto social, a mesma é transversal à da Santa Casa da Misericórdia de Resende que visa a:

- Busca contínua da Excelência na prestação de cuidados de saúde e apoio social e no bem-estar biopsicossocial de todos os cidadãos que recorram à Instituição promovendo os valores humanos, éticos e religiosos
- Satisfação dos clientes internos e externos (SCMR, 2015).

Para tal, a Mesa Administrativa, e com o apoio de todos, compromete-se a:

- Promover serviços de Excelência que permitam aos seus utentes um elevado nível de satisfação.
- Assegurar a formação e motivação dos seus colaboradores com vista a alcançar a Excelência do seu desempenho.
- Proporcionar a toda a comunidade Institucional bom ambiente de trabalho.
- Assegurar a melhoria da gestão administrativa e da comunicação interna.

- Cumprir com os requisitos e melhorar continuamente o seu Sistema de Gestão da Qualidade.
- Assegurar a conformidade com os dispositivos legais e institucionais.
- Implementar, rever e comunicar a Política e os Objetivos da Qualidade a toda a organização, para que todos possam compreender e cumprir com os compromissos que ela estabelece (SCMR, 2015).

## **V.2 – Valores**

Os valores de uma organização são qualidades ou características que criam identidade e que representam as prioridades da organização. Estes assentam em três eixos fundamentais: inovação na forma de atuar, personalização de cada cliente e qualidade na prestação de serviços. Os valores dão um corpo à cultura organizacional (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

De acordo com o Compromisso (SCMR, 2015) e com o Código de Ética e de Conduta da Instituição, a Organização Social desenvolve a sua missão orientando-se pelos seguintes valores:

- ✓ Solidariedade Social;
- ✓ Humanização;
- ✓ Respeito;
- ✓ Integridade;
- ✓ Dedicção e Amor ao próximo;
- ✓ Responsabilidade;
- ✓ Dignidade.

## **V.3 – Objetivos Estratégicos**

Os objetivos explicam o que a organização pretende atingir com as suas atividades e em que período. Os objetivos visam reforçar as competências centrais das organizações e os fatores críticos de sucesso do “negócio”, convertem a visão e missão em meios de orientação para o desempenho e respeitam os valores organizacionais. Para uma boa definição destes objetivos é importante ter em conta características chave como a quantificação e a dimensão

temporal. Estes são elementos fundamentais para a gestão estratégica, uma vez que, explicam onde a organização quer chegar e como avaliar se está a conseguir atingir o planeado (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010).

A implementação deste projeto de investimento visa sobretudo a criação de valor social. Contudo, existe um conjunto de objetivos estratégicos gerais que irão nortear toda a nossa atuação, e que direcionam para as diversas áreas de gestão da Organização Social a saber: Objetivos de Marketing, Inovação, Recursos Humanos e Sociais, Financeiros e Operacionais.

### **Objetivos de Marketing**

- ✓ Divulgar a existência de um SAD diferenciador e o seu âmbito de atuação, através da utilização da internet com a atualização do site institucional e da publicitação nas redes sociais;
- ✓ Comunicar uma imagem de profissionalismo, segurança e confiança junto do público-alvo, pelos colaboradores afetos ao projeto, no exercício das suas funções;
- ✓ Manter fidelizados os clientes bem como as famílias beneficiárias do projeto desde o momento de admissão, com uma taxa de saída inferior a 5%/ano.

### **Objetivos de Inovação**

- ✓ Promover e apoiar a interoperabilidade e integração de serviços inovadores com recurso às Tecnologias de Informação e Comunicação;
- ✓ Promover a inovação e diferenciação dos serviços prestados com foco na melhoria contínua da qualidade de vida do utente;
- ✓ Implementar a responsabilidade ambiental através da frota automóvel afeta ao projeto;

### **Objetivos de Recursos Humanos e Sociais**

- ✓ Mobilizar e capacitar os trabalhadores afetos ao projeto social;
- ✓ Fortalecer a gestão de desempenho para a melhoria dos serviços prestados;

- ✓ Recrutar uma equipa multidisciplinar que responda de forma holística às necessidades dos utentes, fomentando o envelhecimento ativo, favorecendo as relações interpessoais;

### **Objetivos financeiros**

- ✓ Alcançar resultado líquido positivo em todos os anos do ciclo de vida do projeto social, garantindo a viabilidade económico – financeira da sua implementação;
- ✓ Atrair a participação financeira necessária ao financiamento e aquisição dos ativos fixos tangíveis, nomeadamente equipamentos de transporte necessários à execução do projeto social;
- ✓ Elaborar a avaliação de impacto financeiro do projeto social nas demonstrações financeiras globais da Organização Social;

### **Objetivos Operacionais**

- ✓ Celebrar acordo de parceria com entidade formadora para ministrar formação aos colaboradores afetos ao projeto social durante o primeiro trimestre;
- ✓ Cumprir com os requisitos necessários à satisfação das necessidades dos utentes procurando uma prestação de serviços de excelência;
- ✓ Garantir o cumprimento do Plano Individual de Cuidados do utente e a permanente monitorização das atividades realizadas;

## **V.3 – Fatores críticos de sucesso**

Feita a devida análise ao meio envolvente, iremos apresentar as atividades e variáveis que têm de ser bem executadas de forma a garantir o bom desempenho da organização social no âmbito deste projeto de investimento. Estes fatores podem ser representados pela seguinte fórmula: Os fatores – chave de compra (variáveis que mais valor proporcionam aos clientes) a que se soma fatores de competição (variáveis que melhor diferenciam a organização dos seus concorrentes), resulta nos fatores críticos de sucesso de uma Organização. (Gonçalves, 2017). Pode-se entender os fatores críticos de sucesso como um grupo de domínios de uma

organização que deve correr da melhor forma para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional e para que se consiga competir com outras organizações do mesmo setor. Os fatores críticos de sucesso são fatores que certificam o cumprimento dos objetivos da organização. Os resultados que provêm dos fatores críticos de sucesso quando positivos garantem que o desempenho organizacional seja bem conseguido.

De acordo com Rodrigues, Dionísio & Rodrigues (2000), através dos fatores críticos de sucesso a organização é capaz de executar um plano estratégico certificando um bom desempenho para as organizações sociais garantindo o seu desenvolvimento, o cumprimento dos objetivos e, em consequência, o crescimento e sucesso da instituição.

Assim, entendemos como fatores críticos de sucesso deste projeto social a disponibilização de recursos humanos especializados, o posicionamento geográfico, o conhecimento da concorrência bem como a inovação nos serviços prestados aos respetivos utentes.

#### **V.4 – Análise SWOT**

A análise SWOT, cuja designação resulta do acrónimo das forças (*Strength*), fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), consiste num método de planeamento estruturado que avalia esses quatro elementos. Uma análise SWOT, identifica os fatores internos e externos que são favoráveis e desfavoráveis, com vista a alcançar determinado objetivo. Segundo a análise SWOT, as **forças** são as características do projeto/negócio que lhe dão vantagem sobre a concorrência, as **fraquezas** são as características do projeto que o colocam em desvantagem em relação aos competidores/concorrentes, as **oportunidades** são os elementos que a Organização Social pode explorar para obter vantagens e as **ameaças** são os elementos no ambiente, que podem causar problemas. A análise SWOT permite demonstrar de forma clara e objetiva os pontos positivos e negativos levando em consideração o ambiente interno e externo. Sendo assim, trata-se das Forças e Fraquezas (ambiente interno) e Oportunidade e Ameaças (Ambiente Externo). Além disso, essa avaliação faz com que os gestores tenham uma visão mais completa sobre as causas que influenciam os resultados e os objetivos organizacionais. (Torres, Gomes, Freitas & Cabral (2017, p. 91)

A tabela 1, apresenta a análise SWOT que foi desenvolvida em relação ao projeto social:

<b>Análise Interna</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais motivados e qualificados;</li> <li>• Boa imagem da Instituição na comunidade;</li> <li>• Existência de múltiplas Respostas Sociais instaladas no mesmo complexo urbano;</li> <li>• Envolvimento e empenho da Mesa Administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frota automóvel insuficiente;</li> <li>• Poucas vagas compartilhadas no Acordo de Cooperação de Apoio Domiciliário;</li> <li>• Inexistência de um plano de marketing;</li> <li>• Inexistência de certificação da Qualidade e avaliação de desempenho de RH.</li> </ul>
<b>Análise Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do envelhecimento populacional;</li> <li>• Abertura de Programas de Financiamento;</li> <li>• Elevado número de inscrições de utentes por institucionalizar;</li> <li>• Taxa de desemprego elevada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência de outras Instituições;</li> <li>• Aumento da taxa de inflação;</li> <li>• Pensões de reforma dos utentes com baixos rendimentos.</li> </ul>

**Tabela 1 - Análise SWOT**

Fonte: Elaboração própria 2023

Relativamente à análise Interna, entendemos como **forças** da Instituição, a existência de um quadro de recursos humanos qualificado e comprometido com os anseios de crescimento Institucional. A organização goza de uma reputada imagem junto da comunidade pelas múltiplas Respostas Sociais, valências e serviços instalados e em funcionamento. De igual

forma constata-se um envolvimento quotidiano da gestão de topo da Organização Social, empenhada em prosseguir os fins e objetivos plasmados no Compromisso da Instituição (Estatutos). No que diz respeito às **fraquezas**, identificamos que a frota automóvel atualmente existente na Instituição é insuficiente, o atual Acordo de Cooperação tem poucas vagas comparticipadas com o Instituto da Segurança Social, a Organização não dispõe de um plano de marketing - mix, tendo deixado cair a certificação da Qualidade e não faz atualmente Avaliação de Desempenho dos seus recursos humanos. No que respeita à análise externa, entendemos como **oportunidades**, o aumento do envelhecimento populacional que fará aumentar a procura pelos serviços prestados no atual projeto, a abertura de programas de financiamento a que nos candidataremos, nomeadamente o PRR e o Programa BPI| Fundação “La Caixa, por forma a obter financiamento para equipamentos de transporte. A organização tem atualmente um elevado número de inscrições em lista de espera de utentes por institucionalizar, o que são potenciais clientes dos serviços prestados no âmbito do projeto, e verifica-se uma elevada taxa de desemprego no concelho o que constituiu uma oportunidade ao nível da contratação de Recursos Humanos, com a categoria profissional de Ajudantes Familiares. No que respeita às **ameaças**, identificamos a concorrência de outras Instituições a operar no concelho com oferta de serviços análogos, a verificação do aumento da taxa de inflação, com um contínuo, generalizado e persistente subida de preços que poderá onerar ainda mais o custo mensal do serviço prestado ao cliente e a existência de utentes com baixos valores de rendimentos mensais para fazer face ao valor da mensalidade praticada no âmbito deste projeto.

## **V.5 – Análise SWOT cruzada ou Matriz TOWS**

Após a sistematização da informação na tabela da análise SWOT, afigura-se importante transformar essa tabela numa matriz de apoio à definição das linhas de atuação futuras que favoreçam a Organização Social, potenciando as suas forças e respondendo às suas fraquezas através da maximização das oportunidades existentes para, de forma planeada, ultrapassar os obstáculos e minimizar o impacto de eventuais ameaças.

A tabela 2, mostra o cruzamento de duas variáveis em simultâneo, para conseguirmos definir a estratégia a seguir. No quadrante da **manutenção**, a Organização Social procura definir estratégias de forma a usar as forças internas para conseguir maiores vantagens, através do aproveitamento das oportunidades externas. Assim, pretendemos aproveitar os programas

de financiamento para continuar a apostar na formação dos Recursos Humanos afetos ao projeto social. De igual forma, pretende-se criar o “Dia Aberto” da Organização Social, convidando a população alvo e seus familiares, a conhecer o projeto social e as outras valências e Respostas Sociais instaladas. No quadrante do **crescimento**, tentar-se-á aproveitar as oportunidades para conseguir ultrapassar alguns pontos fracos da Organização Social. Assim, propõe-se o investimento na frota automóvel através de candidatura a programas de financiamento, nomeadamente o PRR – AVISO nº 01/C03-i01/2021 e encetar-se diligências tendo em vista a própria revisão do Acordo de Cooperação em sede de PROCOOP para os 40 utentes. No quadrante do **desenvolvimento**, iremos usar as forças internas para evitar as ameaças ou transformá-las em oportunidades. Assim, propõe-se a implementação de uma estratégia de inovação e diferenciação dos serviços prestados ao utente e estabelecer contactos institucionais privilegiados com outras entidades públicas e privadas, gerando vantagem competitiva face à concorrência. Finalmente, no quadrante da **sobrevivência**, correlacionamos as fraquezas internas com as ameaças exteriores e identificamos a necessidade de adotar a seguinte estratégia: elaboração de um plano de comunicação e marketing, implementar um sistema de avaliação de desempenho aos recursos humanos, e estabelecer parcerias/protocolos com o IEFP e com estabelecimentos de Ensino Superior, por exemplo a ESTGL dada a proximidade geográfica, para a realização de estágios curriculares na Instituição, de profissionais nas áreas de conhecimento relevantes ao projeto social.

A tabela 2, apresenta a matriz TOWS, que ajuda a estruturar as ideias chave na matriz e a delinear as estratégias que, conjugadas com os objetivos do projeto social, ajudam a ter uma perspetiva mais clara do plano de ação a desenvolver.

<b>ANÁLISE SWOT CRUZADA / MATRIZ TOWS</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionais motivados e qualificados;</li> <li>• Boa imagem da Instituição na comunidade;</li> <li>• Existência de múltiplas Respostas Sociais instaladas no mesmo complexo urbano.</li> <li>• Envolvimento e empenho da Mesa Administrativa.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Manutenção</b>	<b>Crescimento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do envelhecimento populacional;</li> <li>• Abertura de Programas de Financiamento;</li> <li>• Elevado número de inscrições de utentes a institucionalizar;</li> <li>• Taxa de desemprego elevada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitar os programas de financiamento para continuar a apostar na formação dos RH;</li> <li>• Criar o “Dia Aberto da Organização Social”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento na frota automóvel;</li> <li>• Revisão do Acordo de Cooperação em sede de PROCOOP.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Sobrevivência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência de outras Instituições;</li> <li>• Aumento da taxa de inflação;</li> <li>• Pensões de reforma dos utentes com baixos rendimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar uma estratégia de inovação e diferenciação dos serviços prestados ao utente;</li> <li>• Estabelecer contactos privilegiados com entidades públicas/privadas, gerando ganhos de competitividade face à concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de um plano de comunicação e marketing;</li> <li>• Implementar um sistema de avaliação de desempenho;</li> <li>• Estabelecer parcerias/protocolos com o IEFPP, e com estabelecimentos de Ensino Superior.</li> </ul>

**Tabela 2 – Análise SWOT cruzada ou Matriz Tows**

Fonte: Elaboração própria 2023

## V.6 – *Balanced ScoreCard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, é um modelo de gestão que tem em conta aspetos, não só de cariz financeiro, mas também internos e externos à organização, englobando quatro perspetivas principais: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem e crescimento. Esta filosofia, assenta na abordagem global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspetivas, para as quais são fixados objetivos que têm de funcionar de forma integrada, estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas. A tabela 3, mostra uma visão global de todo o planeamento e as iniciativas necessárias para alcançarmos os objetivos pretendidos no âmbito deste projeto social:

	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Calendarização</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Responsável</b>	<b>Evidência Documental</b>
<b>Perspetiva Clientes</b>	Angariar clientes	Nº de Clientes	40 clientes SAD	Até dezembro de 2023	Alargamento de serviços disponíveis	Direção Técnica e Mesa Administrativa	Documentos contabilísticos
	Compreender o bem-estar do cliente	% de satisfação do cliente	90% Excelente 36 clientes SAD	Até julho de 2023	Elaboração de inquérito aplicável a utentes e familiares	Direção Técnica	Inquérito por Questionário
<b>Perspetiva Processos Internos</b>	Adquirir Equipamento Básico para a Resposta Social	Tipos de Equipamentos	Número de Equipamentos 13.553€	Até dezembro de 2023	Compra de Equipamentos	Responsável Económico e Mesa Administrativa	Faturas Aquisição
	Criar Plano de Atividades Inovador	Nº de novas Atividades	3 Atividades	Até Agosto/2023	Atividades lúdicas com membros da comunidade	Direção Técnica e Mesa Administrativa	Documento Plano de Atividades e Orçamento

<b>Perspetiva Aprendizagem e Crescimento</b>	Qualificar RH	Tipo de Formação	50% Quadro do Pessoal afeto ao SAD 7 trabalhadores	Novembro/dezembro 2023	Protocolo com a Agito, Formação, Lda	Direção Técnica e Mesa Administrativa	Dossier pedagógico e formativo
	Contratar RH	Nº novos Recursos Humanos	6 Ajudantes Familiares	Até janeiro 2023	Candidatura Net Emprego IEFP	Mesa Administrativa	Processo Recrutamento e Seleção
<b>Perspetiva Financeira</b>	Conseguir Financiamento	Tipos de Fonte e montantes necessários	Candidatura BPI “Fundação La caixa” 33.800€	Maio/2023	Elaboração de Candidatura	Direção Técnica e Mesa Administrativa	Processo físico da Candidatura
			Protocolo Município de Resende 20.000€	Junho/2023	Elaboração de Ofício com pedido de audiência	Mesa Administrativa	Protocolo de Cooperação área social

**Tabela 3 – *Balanced ScoreCard* (BSC) para a Resposta Social de SAD**

Fonte: Elaboração própria 2023

O *Balanced ScoreCard* (BSC) é uma ferramenta da gestão estratégica que permite transformar a missão, visão, valores e estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, alinhando o curto-prazo com o longo-prazo e encaminhando todas as partes interessadas da organização para a melhoria contínua, na gestão da qualidade e na procura de uma vantagem competitiva (Almeida, 2013).

A construção de todas as perspetivas conforme se apresenta na tabela 3, permite uma visão global de todo o planeamento e uma maior capacidade de prever todas as iniciativas necessárias para alcançar os objetivos traçados. De facto, quanto maior for a profundidade das iniciativas e a interação verificada entre elas, maior será a segurança do sucesso relativo ao planeamento.

Importa referir que, qualquer falha no alcance dos objetivos traçados numa das perspetivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspetivas, desequilibrando o *Balanced scorecard* e, conseqüentemente, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão organizacional.

Assim, esta ferramenta é um modelo integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica, suscetível de assegurar, não apenas a monitorização do desempenho, mas também a formulação da estratégia e muito especialmente, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão.

No *Balanced scorecard* realizado no âmbito deste projeto social, a perspetiva financeira funciona como elemento capaz de viabilizar a missão, a perspetiva dos processos internos tem de ser permanentemente reavaliada, tendo em vista a identificação dos processos que são verdadeiramente fulcrais na prestação de serviços aos clientes. O sucesso do projeto social depende muito das competências, motivação, dedicação e alinhamento dos seus recursos humanos para atingir as metas fixadas.

A perspetiva financeira é crucial para alcançar as outras perspetivas e objetivos traçados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes, e um contributo importante na sustentabilidade da própria Organização Social a médio e longo prazo.

## **V.7 – Modelo das cinco forças de Michael Porter**

O modelo das cinco forças de Michael Porter foi desenvolvido em 1980 como uma estratégia competitiva, que se destina a assegurar a adequação de uma Organização ao seu meio envolvente e a garantir o seu posicionamento nesse mesmo meio. (Santos, 2008). Esta teoria tem como objetivo avaliar e analisar o ambiente externo em que a organização está inserida, medindo a competitividade de mercado (Andrade, 2017). Segundo Porter (1979), estas cinco forças são as que são exercidas pelo poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, as ameaças dos produtos substitutos e da entrada de novos concorrentes já estabelecidos. Esta teoria tem como objetivo avaliar e analisar o ambiente externo em que a organização está inserida, medindo a competitividade de mercado.

	<b>Intensidade</b>		
	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
<b>Rivalidade entre Organizações existentes</b>	X		
<b>Poder negocial dos clientes</b>	X		
<b>Poder negocial dos fornecedores</b>	X		
<b>Ameaça de novos concorrentes</b>		X	
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>		X	

**Tabela 4 – Modelo das cinco forças de M. Porter – SAD**

Fonte: Elaboração própria 2023

A tabela 4, mostra a análise realizada das forças competitivas para o projeto social segundo M. Porter, tornando possível a delineação da sua estratégia empresarial de forma competitiva e eficiente. Fazendo uma análise mais detalhada da análise das forças encontradas, encontramos os seguintes cinco pontos:

### **Rivalidade entre Organizações existentes:**

Embora existam outras Organizações Sociais a atuar no mercado (setor social e solidário), as mesmas não apresentam dimensão, recursos e estrutura orgânico – funcional capaz de implementar este projeto social.

### **Poder negocial dos clientes:**

O valor da mensalidade encontra-se tabelado e previsto no Regulamento Interno da Resposta Social, pelo que os clientes saberão à priori o correspondente valor associado, bem como os serviços contratualizados.

### **Poder negocial dos fornecedores:**

É reduzido na medida em que existe uma oferta alargada em termos de empresas fornecedoras a atuar no mercado.

### **Ameaça de novos concorrentes:**

Pode surgir algum empreendedor que aposte nesta área atuando no setor privado e lucrativo, apresentando uma oferta de serviços análoga a este projeto, mas acreditamos a um preço mais elevado. Contudo, a implementação deste projeto-piloto permitirá ganhar quota de mercado, fidelizando assim os clientes pela qualidade na prestação de serviços.

### **Ameaça de produtos substitutos:**

A existência de outras Respostas Sociais, como por exemplo o Centro de Dia, dirigem-se a outros objetivos e não conferem a possibilidade de bem-estar e acompanhamento permanente do idoso no seu meio natural de vida como o projeto social pode oferecer.

## CAPÍTULO VI – PLANO DE MARKETING

O *marketing* social, de acordo com Kotler, P. & Zaltman, G. (1971) “é a conceção, implementação e controlo de programas delineados com o objetivo de influenciar a adoção de ideias sociais, envolvendo tomadas de decisão acerca do planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing” (Cruz, 2013, p. 27). O objetivo do *marketing* social é resolver problemas sociais, melhorar a qualidade de vida das pessoas, mudar opiniões, atitudes e comportamentos sociais, entre outros (Cruz, 2013).

O *marketing* social tem surgido, aliado à ideia que se constitui como uma ferramenta para auxiliar as Organizações sem fins lucrativos em relação à melhoria da sua imagem institucional, assim como, como uma estratégia para a otimização dos financiamentos e comportamentos, aumentando o seu impacto social.

O marketing social é uma área que tem sido objeto de estudo e que tem gerado valor para as organizações que o praticam, para as pessoas que são alvo e para a sociedade em geral.

O conceito de *marketing* social surgiu nos EUA, em 1971. Na época estudavam aplicações do *marketing* que contribuíssem para a procura e o encaminhamento de soluções para as diversas questões sociais. Os dois autores defendiam a tese de que o *marketing* social é uma das principais ferramentas para a promoção de mudanças de comportamentos, atitudes e práticas.

Nas organizações da economia social, o *Marketing* permite ao gestor compreender melhor as complexidades do seu lugar no mercado, identificar os caminhos mais promissores para o serviço e posicionar estrategicamente a organização para atingir novas metas e objetivos.

É possível identificar os mercados em que a organização atua ou poderá atuar, os seus diversos públicos-alvo e os respetivos segmentos. Com esta ferramenta de gestão é possível pesquisar, analisar e conhecer os comportamentos, as atitudes e práticas dos segmentos populacionais que se pretende atingir, estabelecer o posicionamento que se pretende que o conceito ou causa social promovida tenha na mente dos vários públicos – alvo e ainda definir, criar, propor e desenvolver os produtos sociais necessários para se obter as mudanças comportamentais desejadas.

O *marketing* aplicado ao nível das organizações do terceiro setor, instituições que não possuem fins lucrativos, permite abrir horizontes para além do ambiente interno e possibilita atingir o ambiente externo que influencia a organização.

Ao nível da aplicação do *marketing* no Terceiro Setor, existe uma dificuldade no que respeita à tentativa de influenciar um comportamento, uma vez que, se trata de algo pouco substancial e difícil de comunicar, tornando-se um desafio para os profissionais neste setor (Faria, 2020).

Um plano de *marketing* é uma ferramenta essencial que descreve todas as atividades relacionadas com a publicidade e o *marketing* que uma Organização prevê realizar num período definido, podendo haver subdivisões do mesmo consoante o horizonte temporal – curto, médio e longo prazo. Sendo o *marketing* um instrumento fundamental para estabelecer a comunicação e um relacionamento lucrativo com os clientes, os principais objetivos desta ferramenta são os de atrair, manter e cativar os clientes.

Deve ser direcionado para as características do público-alvo, sobretudo num negócio novo (Kotler, 1998).

Após a definição dos objetivos de *Marketing* deve ser-lhes associada as atividades de negócios correspondentes, assim como feita a limitação do tempo necessário ao seu alcance e à avaliação do mesmo.

Para ser considerado eficaz, um plano de *marketing* deve ainda incluir, uma descrição do *marketing mix* que a Organização Social vai usar para atingir os seus objetivos.

De acordo com Remondes (2021), quando falamos de *marketing mix*, falamos das variáveis controláveis do *marketing* pela organização, que nas organizações da economia social correspondem ao *marketing* de serviços, uma vez que este tipo de organizações visam a prestação de serviços sociais ou a promoção de causas sociais. É importante que o gestor conheça e domine aqueles que são conhecidos como os “8P’s” do *Marketing* de Serviços. Relativamente ao Produto, nas organizações da economia social este assume um carácter intangível e torna-se real com o estabelecimento de uma relação entre quem presta o serviço e o cliente. Nesta situação, a experiência proporcionada ao cliente e o nível de satisfação são duas vertentes do serviço muito importantes. A personalização, o grau de inovação do serviço, a atenção dada ao cliente e o profissionalismo dos colaboradores no exercício das suas funções, podem marcar a diferença e permitir atingir ou superar as expectativas iniciais dos clientes. Relativamente às Pessoas, torna-se necessária a adequação dos colaboradores

às exigências das suas funções e todas as atividades da organização, desde a recepção do cliente à gestão de topo, são imprescindíveis para o sucesso da organização social. É importante analisar e descrever as funções dentro da organização, traçar o perfil para cada função, avaliar o desempenho e estabelecer uma comunicação interna eficaz. Relativamente aos Processos, este item é muito importante, e representa todos os fluxos de trabalho, procedimentos e metodologias utilizadas na prestação de serviço. A definição de metodologias de trabalho afigura-se essencial para proporcionar um bom desempenho profissional, uma boa produtividade, e por consequência um elevado nível de satisfação dos clientes. Relativamente às Evidências Físicas, trata-se do local onde o serviço é prestado. Torna-se necessário pensar onde e como os serviços são prestados e como isto pode ser maximizado para que a experiência do cliente seja a melhor possível. Relativamente ao preço, este componente diz respeito aos custos que os clientes incorrem na obtenção dos benefícios do serviço. Existe a tendência natural para nem sempre o preço cobrir os custos inerentes à prestação de serviços sociais. Assim, as organizações da economia social para fazer face a essa situação cobram muitos dos seus custos a partir da angariação de apoios e donativos. Relativamente à distribuição, no caso dos serviços esta é representada pelo local físico onde o prestador de serviços e o cliente se reúnem para vivenciarem uma experiência. Segundo Remondes (2021), as decisões sobre a distribuição, estão entre as mais importantes que a organização social deve tomar. Os responsáveis de *marketing* participam ainda na vertente distribuição no que concerne ao posicionamento adequado do local onde os serviços são prestados. O posicionamento do local refere-se à localização do mesmo e ao respetivo potencial. Relativamente à Comunicação, a qualidade do serviço e a comunicação constituem a base da construção da imagem da organização social junto da comunidade onde se insere. A seleção de instrumentos de comunicação e respetiva integração num plano de comunicação é fundamental e deve contemplar os recursos existentes e os objetivos de *marketing*.

Relativamente à Produtividade e Qualidade, a produtividade diz respeito à forma como os *inputs* são transformados em *outputs* que são valorizados pelos clientes. A qualidade refere-se ao grau em que um serviço satisfaz os clientes no que diz respeito às suas necessidades, desejos e expectativas. A qualidade de um serviço é essencial para a diferenciação e lealdade dos clientes, sendo importante verificar-se um equilíbrio entre produtividade e qualidade.

Um plano de *marketing* é, também um documento de trabalho flexível, apesar da sua estrutura formal como forma de permitir que a Organização reaja a acontecimentos imprevistos.

A sua definição inicial e trabalho ao longo do desenvolvimento do negócio permite ajudar a empresa a entender o mercado e a decidir como gerir de forma mais eficiente os seus recursos.

Estando diretamente relacionada com o plano estratégico da empresa, a estratégia de *marketing* tem como finalidades principais aumentar as vendas, criar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

A definição da estratégia de *marketing* inicia-se com a definição da missão e cultura organizacional. Pressupõe sempre uma análise interna e externa das circunstâncias, pode incluir simulações de cenários externos e de como as ações da empresa poderão afetar variáveis, tais como a receita obtida e a taxa de retorno, assim como pode conter análises de desempenho, análise de clientes, análise da concorrência e análise do mercado-alvo, consistentes com a missão global da empresa (Aaker, 2008).

É uma ferramenta específica e moldada a cada tipo de empresa, à sua dimensão, posição no mercado e seus objetivos estratégicos.

Para este projeto social, definimos o seguinte Plano de *Marketing*:

<b>Objetivos do Marketing</b>	<b>Prazo Temporal</b>	<b>Público-Alvo</b>	<b>Atividades</b>	<b>Monitorização</b>
<b>Divulgar a existência de um SAD diferenciador e o seu âmbito de atuação</b>	Início: 6 meses antes do início do projeto  Fim: quando cessar o projeto	Idosos e famílias (residentes ou não no concelho de Resende)	Utilização da Internet: Publicação no site Institucional e publicação nas principais redes sociais e outros canais de comunicação  Atualização mensal das páginas e sempre que haja novidades ou eventos	3 meses antes da abertura: Avaliar se Páginas, sítio e redes sociais estão criadas  Mensal: Avaliar a atualização das páginas das redes sociais
<b>Comunicar uma imagem de profissionalismo, segurança e confiança junto do público-alvo</b>	Início: 6 meses antes do início do projeto  Fim: quando cessar o projeto	Idosos e famílias (residentes ou não no concelho de Resende)  População em geral	Atitude profissional de todos os trabalhadores no exercício das suas funções com os idosos e no atendimento às famílias  Descrição direta das atividades, missão e valores da Instituição  Qualidade visual e gráfica apresentada na página da internet e das páginas das redes sociais	Trimestral: revisão das formas de divulgação na internet  Semestral: reunião com todos os trabalhadores afetos ao projeto para formação, discussão de problemas, motivação e aferição de procedimentos
<b>Manter fiéis os clientes bem como as suas famílias, com uma taxa de saída inferior a 5%</b>	Início: desde a admissão  Fim: quando cessar o projeto	Utentes e famílias beneficiárias do Serviço de Apoio Domiciliário	Promover a satisfação das necessidades e conforto dos utentes  Garantir o profissionalismo e todas as obrigações do contrato de prestação de serviços associado  Promover momentos de convívio e lúdicos entre os idosos e com inclusão dos familiares  Divulgar as ações e momentos lúdicos promovidos	Mensal: confirmar a correta prestação de serviços aos utentes  Divulgação das ações e momentos lúdicos  Anual: planificação de atividades e ajuste de procedimentos

<p><b>Alcançar uma taxa de ocupação de 100% em cada ano do ciclo de vida do projeto</b></p>	<p>Início: 6 meses antes do início do projeto</p> <p>Fim: quando cessar o projeto</p>	<p>Idosos e famílias (residentes ou não no concelho de Resende)</p> <p>População em geral</p>	<p>Divulgar o novo serviço de SAD de forma atrativa</p> <p>Criar um registo de inscrições de utentes criando escalões de priorização</p> <p>Definir e agilizar os procedimentos de contacto e admissão de utentes</p> <p>Garantir condições para a manutenção dos utentes</p>	<p>Sempre que se justifique: atualizar a lista de espera</p> <p>Semestral: aferir procedimentos</p>
---	---	---	---	---

**Tabela 5 – Plano de Marketing**

Fonte: Elaboração própria 2023

## CAPÍTULO VII – CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO ECONÓMICO – FINANCEIRO

### VII.1 – Pressupostos

O Projeto Social terá início em janeiro de 2023, com os pressupostos financeiros que se observam na Tabela. Definiu-se um Prazo Médio de Recebimentos de 30 dias, e negociamos um prazo médio de pagamentos de 60 dias. Pela sua natureza de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), esta atividade encontra-se isenta de IVA, abrangido pelo artigo 9º do Código sobre o Imposto de Valor Acrescentado. As taxas de contribuições para a Segurança Social, quer na ótica da entidade empregadora quer na ótica do trabalhador, também traduzem as percentagens atuais por categoria, órgão social e trabalhador e são fixadas por lei.

Unidade monetária	Euros		
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2023	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	60	2,0	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	30	1,0	
Prazo de pagamento de IVA (trím = 4; mensal =12)		4	4 = trím; 1 = mensal
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	15,00%	A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	
Taxa de IRC	25,00%	Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade	

**Tabela 6 – Pressupostos**

Fonte: Elaboração Própria 2023

## VII.2 – Volume de Negócios

O Projeto Social terá uma capacidade instalada para 40 utentes. Considerando a procura existente e o elevado número de inscrições de utentes por institucionalizar, é firme convicção que o número de utentes a integrar este projeto, manter-se-á estável ao longo do ciclo de vida do mesmo. Se considerarmos, que o custo do utente neste projeto social rondará os 600€/mês, o valor da prestação de serviços do **Acompanhamento Domiciliário/ Serviços Especializados** calcula-se mediante a comparticipação do utente e da retaguarda familiar até atingir o valor da mensalidade de 600€. Os contratos de prestação de serviços a celebrar com os utentes preveem uma atualização anual das referidas comparticipações tendo por base a taxa média anual de inflação que no âmbito deste projeto assumimos o valor de 2%.

Assim: 40 utentes \* Mensalidade (600€) \* 14 meses = 336.000 €/Ano

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Acompanhamento Domiciliário / Serviços Especializados	336 000	342 720	349 574	356 566	363 697	370 971
Taxa de crescimento	0%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
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						
<b>TOTAL</b>	<b>336 000</b>	<b>342 720</b>	<b>349 574</b>	<b>356 566</b>	<b>363 697</b>	<b>370 971</b>

**Tabela 7 – Volume de Negócios**

Fonte: Elaboração Própria 2023

## VII.3 – CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

O serviço de Alimentação e Tratamento de Roupas é efetuado em regime de *outsourcing*. Os restantes consumos, nomeadamente, material de higiene e limpeza, farmácia ou produtos de enfermagem, são custeados pelos respetivos utentes, sendo a própria Organização Social, apenas intermediário financeiro.

#### **VII.4 – Fornecimento e Serviços Externos**

Relativamente ao fornecimento e serviços externos inclui o pagamento de trabalhos especializados, nomeadamente a um Médico de Clínica Geral e Familiar, com uma taxa de imputação de 5% ao projeto, para uma consulta semanal aos utentes e permanente monitorização e acompanhamento clínico.

Relativamente a publicidade e propaganda, a Organização Social conseguiu estabelecer uma parceria com uma empresa local, designada GO publicidade, para a criação/design de um *flyer* promocional, publicidade nas viaturas e a colocação de dois outdoors alusivos ao projeto pelo custo social de 1.500€.

Na rubrica honorários, imputamos um valor de 5% do salário mensal do contabilista certificado da Organização Social ao projeto.

Relativamente a material de escritório, estima-se um gasto mensal de 100€, para aquisição de resmas de papel para a celebração dos respetivos contratos de prestação de serviços e outras folhas de registo com os utentes, bem como outros materiais como lápis, canetas, marcadores fluorescentes, agrafadores e grampeadores, envelopes, pastas de arquivo e cartões de visita.

Relativamente a encargos com a energia, prevê-se um gasto mensal de 250€ para o carregamento do veículo elétrico Renault Kangoo E- Tech Eletric, uma vez que este dispõe de autonomia para 236 Km, com uma bateria de 33 KWh, bem como os custos de imputação de energia aos serviços administrativos.

Relativamente a encargos com combustíveis, a outra viatura afeta ao projeto, Hyundai H350 Van 2.5, com um consumo médio de 5L aos 100 Km, considerando o atual preço de mercado do gasóleo que se cifra em 1,579€/IVA incluído por litro e que se perspetiva constante, prevê-se um gasto médio mensal a rondar os 620€.

No que respeita ao custo com os seguros obrigatórios, após consulta ao mercado, dispomos de um orçamento para seguro automóvel, proteção base das viaturas cujo prémio da respetiva apólice é de 400€. Na rubrica comunicações, está contemplado um gasto mensal a rondar os 150€, para fazer face às despesas com dispositivos de comunicação fixos e móveis e internet.

Relativamente ao consumo de água, imputamos um custo de 5,87€ para utilização mensal de 5M<sup>3</sup> de água da companhia para lavagem e higienização das viaturas.

Relativamente aos subcontratos. No âmbito deste projeto, a Organização Social recorreu ao regime do *outsourcing* para prestar os serviços de Alimentação e Tratamento de Roupas. Conseguiu negociar com um restaurante local, a confeção de refeição para 40 utentes/dia ao valor de 6€/utente, o que totaliza um custo mensal de 7.200€ para a entidade. De igual modo, considerando uma fatura média de 8 lavagens e secagens mensais de 16kg de roupa com um custo que ronda os 10€/utilização, a multiplicar por 40 utentes, acresce um custo para a organização de 3.200€/mês. Assim, o valor mensal em subcontratação ascende ao quantitativo de 10.400€. Importa ainda referir um custo mensal na ordem de 50€, para a compra de material de limpeza e higienização, que imputamos à rubrica, Limpeza, Higiene e conforto. Estes valores sofrem um aumento de 2%, o que se entende como um cenário conservador, consequente da taxa de crescimento. Esta foi estimada com base na previsão relativa ao setor e à área geográfica de atuação.

					2023	2024	2025	2026	2027	2028
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	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Subcontratos	23,0%	100,0%		10 400,00	124 800,00	127 296,00	129 841,92	132 438,76	135 087,53	137 789,28
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%			1 500,00					
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%		87,25	1 047,00	1 067,94	1 089,30	1 111,08	1 133,31	1 155,97
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		250,00	3 000,00	3 060,00	3 121,20	3 183,62	3 247,30	3 312,24
Combustíveis	23,0%	100,0%		620,00	7 440,00	7 588,80	7 740,58	7 895,39	8 053,30	8 214,36
Água	6,0%	100,0%		5,87	70,44	71,85	73,29	74,75	76,25	77,77
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%			50,00					
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		150,00	1 800,00	1 836,00	1 872,72	1 910,17	1 948,38	1 987,35
Seguros		100,0%		400,00	4 800,00	4 896,00	4 993,92	5 093,80	5 195,67	5 299,59
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Outros serviços	23,0%	100,0%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>147 507,44</b>	<b>148 876,59</b>	<b>151 854,12</b>	<b>154 891,20</b>	<b>157 989,03</b>	<b>161 148,81</b>

**Tabela 8 – Fornecimento e Serviços Externos**

Fonte: Elaboração Própria 2023

## VII.5 – Gastos com pessoal

No que respeita aos gastos com pessoal, o projeto social terá afeto um total de treze colaboradores, constituído por um Diretor Técnico cuja função vem regulada no artigo 11º da portaria nº 67/2012, de 21 de março, um assistente administrativo, seis ajudantes familiares, um enfermeiro, um psicólogo, um terapeuta da fala, um fisioterapeuta e um animador sociocultural. A Organização irá proceder ao recrutamento de seis colaboradores com a categoria profissional de Ajudante Familiar, com vencimento base correspondente ao salário mínimo nacional de 760€, e carga horária semanal de quarenta horas e afetar ao projeto os restantes técnicos/Terapeutas através da utilização de taxas de imputação, numa ótica de partilha de recursos com outras Respostas Sociais instaladas na Organização Social. Em matéria laboral, aplica-se à Santa Casa da Misericórdia de Resende, o instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, BTE nº 38, 15/10/2016. Importa referir que a Instituição paga subsídio de alimentação aos seus colaboradores no valor diário de 4,50€.

Identificação de recursos humanos	Nº	% de afetação	Vencimento Base
Diretor Técnico	1	50	1.094,25€
Assistente Administrativo	1	5	760€
Ajudante Familiar	6	100	760€
Enfermeiro	1	20	946,64€
Psicólogo	1	20	946,64€
Terapia da Fala	1	10	946,64€
Fisioterapeuta	1	50	946,64€
Animador Sociocultural	1	50	760€

**Fonte:** Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho, BTE nº 38, 15/10/2016

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>						
<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>						
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional - Ajudantes Familiares	6	6	6	6	6	6
Enfermeiro	1	1	1	1	1	1
Psicólogo	1	1	1	1	1	1
Terapeuta da Fala	1	1	1	1	1	1
Fisioterapeuta	1	1	1	1	1	1
Animador Sociocultural	1	1	1	1	1	1
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)</b>						
Administração / Direcção	11	11	11	11	11	11
Administrativa Financeira	11	11	11	11	11	11
Produção / Operacional - Ajudantes Familiares	11	11	11	11	11	11
Enfermeiro	11	11	11	11	11	11
Psicólogo	11	11	11	11	11	11
Terapeuta da Fala	11	11	11	11	11	11
Fisioterapeuta	11	11	11	11	11	11
Animador Sociocultural	11	11	11	11	11	11
Outros						
<b>Remuneração base mensal</b>						
Administração / Direcção	547	547	547	547	547	547
Administrativa Financeira	38	38	38	38	38	38
Produção / Operacional - Ajudantes Familiares	760	760	760	760	760	760
Enfermeiro	189	189	189	189	189	189
Psicólogo	189	189	189	189	189	189
Terapeuta da Fala	95	95	95	95	95	95
Fisioterapeuta	473	473	473	473	473	473
Animador Sociocultural	380	380	380	380	380	380
Outros						
<b>Outros Gastos</b>						
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%	1 667	1 667	1 667	1 667	1 667
Pessoal	23,75%	18 056	18 056	18 056	18 056	18 056
Seguros Acidentes de Trabalho	1,00%	830	830	830	830	830
Subsídio Alimentação - nº dias úteis/mês x subsídio/dia						
N.º meses subsídio alimentação (meses)						
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal		1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>		<b>21 854</b>	<b>21 854</b>	<b>21 854</b>	<b>21 854</b>	<b>21 854</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>104 898</b>	<b>104 898</b>	<b>104 898</b>	<b>104 898</b>	<b>104 898</b>
<b>QUADRO RESUMO</b>						
Remunerações						
Órgãos Sociais		7 020	7 020	7 020	7 020	7 020
Pessoal		76 025	76 025	76 025	76 025	76 025
Encargos sobre remunerações		19 723	19 723	19 723	19 723	19 723
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		830	830	830	830	830
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal		1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>104 898</b>	<b>104 898</b>	<b>104 898</b>	<b>104 898</b>	<b>104 898</b>
<b>Retenções Colaboradores</b>						
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	11,00%	772	772	772	772	772
Outro Pessoal	11,00%	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363
Retenção IRS Colaborador	15,00%	12 457	12 457	12 457	12 457	12 457
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>21 592</b>	<b>21 592</b>	<b>21 592</b>	<b>21 592</b>	<b>21 592</b>

**Tabela 9 – Gastos com Pessoal**

Fonte: Elaboração Própria 2023

Pela análise da tabela 8, podemos constatar que os trabalhadores afetos ao quadro de pessoal do projeto social recebem 14 meses e trabalham 11, pois têm direito a 22 dias úteis de férias por ano. Relativamente às taxas contributivas, de acordo com o código dos regimentos contributivos do sistema providencial de Segurança Social pelos trabalhadores por conta de outrem, a entidade paga 23,75% e o trabalhador 11%. Relativamente à retenção na fonte calculamos uma taxa média de IRS de 15%. Assim, de acordo com a tabela anterior os gastos com pessoal afetos ao projeto social totalizam a importância de 104.898€/ano. Aplicamos uma taxa de 1% para o cálculo dos seguros de acidentes de trabalho, importando na quantia de 830€/ano. Importa ainda referir que no âmbito deste projeto social, a Organização Social presta formação em contexto real de trabalho e faz aproveitamento das sessões formativas do Centro de Formação Profissional da União das Misericórdias Portuguesas (UMP), certificada como entidade formada pela DGERT, pelo que não incorre em custos associados no âmbito desta matéria. Por último, a Organização Social tem um custo anual de 1.300€, com os colaboradores afetos ao projeto social com os serviços externos de Medicina, Segurança e Saúde no trabalho.

## **VII.6 – Investimento**

O projeto social pressupõe a criação de um gabinete multidisciplinar com uma sala de reuniões. Assim é necessário realizar investimento em ativos fixos tangíveis, nomeadamente equipamento básico adquirido junto do fornecedor IKEA, concretamente um banco para sala de espera – 3 assentos (295€); um balcão de receção e atendimento (600€); três secretárias ergonómicas em faia (1.377€); três blocos de gavetas móvel para arquivo (687€); três cadeiras ergonómicas de escritório (426,75€); armário com portas de persiana alta para arquivo (320€); Mesa de reuniões oval (819€); treze cadeiras (2.028€); um sofá de canto (675€); uma Televisão 32” Kunft (119,99€) para reuniões em zoom com a gestão de topo da Organização Social e sessões formativas; um candeeiro de pé de secretária (82,25€); um painel de exposição em cortiça (21,25€), aparelho de ar condicionado (500€); três telefones analógicos de secretária Alcatel (101,70€); um smartphone de serviço TLC para Diretor Técnico (99,99€); Extintores/Sinalética e Segurança (1.000€), material médico e de enfermagem (2.400€) e material clínico de reabilitação (2.000€). O valor de investimento

inicial em equipamento básico para o ano de arranque do projeto social importa na quantia de 13.553€.

O projeto social pressupõe igualmente o investimento em equipamento administrativo com a aquisição de três computador Fujitsu, processador i7, 8Gb RAM, 240Gb SSD com monitor e demais acessórios bem como três impressoras multifunções pelo valor global de 1.500€, adquirido ao fornecedor MisterPc. Aquisição de um tablet Lenovo10” M10 plus, 128 Gb, Wi-Fi (269,99€); um router wireless (64,99€); um Vídeo Projetor (893,68€) e demais consumíveis informáticos pelo valor de 500€. O valor de investimento inicial em equipamento administrativo totaliza para o ano de arranque do projeto social a importância de 3.229€.

Os ativos fixos tangíveis estão registados ao custo de aquisição, deduzidas as respetivas depreciações cujas taxas fiscalmente aceites estão relacionadas com a lei em vigor, mais precisamente com o decreto regulamentar 25/2009.

Importa sublinhar ainda o investimento em ativos fixos intangíveis, nomeadamente a aquisição de licença de software TSR – Qualidade Terceira Idade, pelo valor anual de 100€ e ainda a aquisição no ano de arranque do projeto do software com o registo biométrico de assiduidade pelo valor de 448,70€.

Investimento por ano	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<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	13 553					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	3 229					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>16 782</b>					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	549	100	100	100	100	100
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>549</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>17 331</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabela 10 – Investimento**

Fonte: Elaboração Própria 2023

## VII.7 – Financiamento

No que respeita ao financiamento do projeto, o mesmo terá Acordo de Cooperação com o Instituto da Segurança Social por via do PROCOOP para 40 utentes. A comparticipação financeira paga por utente no ano de 2023 é de 415,75€, e que se pressupõe constante, o que a multiplicar por 40 utentes e por 12 meses/ano, totaliza a importância de 199.560€.

De igual forma, por via da transferência de competências do Instituto da Segurança Social para as autarquias locais, o projeto foi presente à reunião do Conselho Local de Ação Social (CLAS) do Município de Resende, que atendendo à urgência, relevância, ao valor social e à amplitude do projeto, a autarquia colaborará com uma comparticipação financeira para a sua execução no valor de 20.000€/ ano.

No âmbito deste projeto foram atribuídas duas viaturas à Organização Social através de duas candidaturas: a primeira (Hyundai H350 Van 2.5) no programa BPI Fundação “La Caixa” pelo valor de 33.800€, e a outra (Renault Kangoo E-Tech Eletric) no PRR – Aviso nº 01/c03-i01/2021 pelo valor de 25.000€.

Outra fonte de financiamento é o aluguer de material do Banco de Ajudas Técnicas (Camas Articuladas, Cadeiras de Rodas, Andarilhos etc...) pelo valor mensal de 10€. Se todos os utentes procederem ao aluguer de pelo menos um equipamento, o que se perspetiva dado o grau de dependência, obtemos um valor anual de receita de 4.800€.

Fontes de Financiamento	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios Libertos	264 568	219 450	217 225	214 910	212 586	210 055
Capital						
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
Subsídios	283 160	224 360	224 360	224 360	224 360	224 360
<b>TOTAL</b>	<b>547 728</b>	<b>443 810</b>	<b>441 585</b>	<b>439 270</b>	<b>436 946</b>	<b>434 415</b>

**Tabela 11 – Financiamento**

Fonte: Elaboração Própria 2023

## VII.8 – Fundo de Maneio

No que respeita ao fundo de maneio, este é o excedente dos ativos cíclicos sobre os passivos cíclicos e pretende-se manter uma reserva de tesouraria de 1.000€ em cada ano por forma a reforçar a liquidez de curto prazo. Contudo, tendo em conta as características do projeto e do ciclo de exploração que lhe está associado, a não existência de *stocks* e os prazos de pagamento e recebimentos elencados nos pressupostos, entendemos não ser necessário um investimento elevado em fundo de maneio.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Clientes	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
Inventários						
Estado	8 769	7 845	8 002	8 162	8 325	8 491
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>37 769</b>	<b>36 845</b>	<b>37 002</b>	<b>37 162</b>	<b>37 325</b>	<b>37 491</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	29 766	30 039	30 640	31 253	31 878	32 515
Estado	3 219	3 219	3 219	3 219	3 219	3 219
*						
<b>TOTAL</b>	<b>32 985</b>	<b>33 258</b>	<b>33 859</b>	<b>34 472</b>	<b>35 097</b>	<b>35 735</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>4 783</b>	<b>3 587</b>	<b>3 143</b>	<b>2 690</b>	<b>2 228</b>	<b>1 757</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>4 783</b>	<b>-1 196</b>	<b>-444</b>	<b>-453</b>	<b>-462</b>	<b>-471</b>
<i>* A considerar caso seja necessário</i>						
<b>ESTADO</b>	<b>-5 549</b>	<b>-4 626</b>	<b>-4 783</b>	<b>-4 943</b>	<b>-5 106</b>	<b>-5 272</b>
SS	2 248,67	2 248,67	2 248,67	2 248,67	2 248,67	2 248,67
IRS	970,65	970,65	970,65	970,65	970,65	970,65
IVA	-8 768,52	-7 845,22	-8 002,01	-8 161,94	-8 325,06	-8 491,45

**Tabela 12 – Fundo de Maneio**

Fonte: Elaboração Própria 2023

## VII.9 – Demonstração de Resultados Previsional

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	336 000	342 720	349 574	356 566	363 697	370 971
Subsídios à Exploração	283 160	224 360	224 360	224 360	224 360	224 360
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	147 507	148 877	151 854	154 891	157 989	161 149
Gastos com o pessoal	104 898	104 898	104 898	104 898	104 898	104 898
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	6 720	6 854	6 991	7 131	7 274	7 419
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>360 035</b>	<b>306 451</b>	<b>310 191</b>	<b>314 005</b>	<b>317 896</b>	<b>321 865</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	2 523	2 556	2 590	2 440	2 440	1 794
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>357 512</b>	<b>303 895</b>	<b>307 601</b>	<b>311 566</b>	<b>315 456</b>	<b>320 071</b>
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>357 512</b>	<b>303 895</b>	<b>307 601</b>	<b>311 566</b>	<b>315 456</b>	<b>320 071</b>
Imposto sobre o rendimento do período	89 378	75 974	76 900	77 891	78 864	80 018
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>268 134</b>	<b>227 921</b>	<b>230 701</b>	<b>233 674</b>	<b>236 592</b>	<b>240 053</b>

**Tabela 13 – Demonstração de Resultados Previsional**

Fonte: Elaboração Própria 2023

A Demonstração de Resultados é uma importante demonstração financeira, uma vez que evidencia a performance da organização social no período compreendido no relato das demonstrações financeiras, por norma um exercício social, evidenciando igualmente as componentes positivas e negativas do resultado do período.

Os elementos diretamente ligados à mensuração da performance na Demonstração de Resultados são: Rendimentos e Gastos.

Na estrutura da Demonstração de Resultados são apresentados os gastos e as perdas respeitantes ao período bem como os rendimentos e os ganhos respeitantes ao mesmo. Um rendimento é reconhecido na Demonstração de Resultados quando tenha surgido um aumento dos recursos económicos da entidade relacionados com um aumento num ativo ou com a diminuição de um passivo que possam ser mensurados com fiabilidade. Um gasto é reconhecido na Demonstração de Resultados quando tenha surgido uma diminuição dos

recursos económicos da entidade relacionados com uma diminuição num ativo ou com um aumento de um passivo que possam ser mensurados com fiabilidade.

De acordo com a Demonstração de Resultados Previsional em 2023, no ano de arranque do projeto social, perspectiva-se um resultado líquido positivo de 268.134€, e o EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) que é um indicador chave para avaliação da eficácia operacional do projeto social, pois equivale aos resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, traduz um bom indicador relativamente à sustentabilidade económico financeira do mesmo.

Podemos igualmente constar que o projeto social apresenta resultados líquidos positivos no decorrer da vida útil, consequência do pressuposto previsional de continuidade favorável da atividade do serviço. Estes resultados serão transferidos contabilisticamente para a conta de resultados transitados, para que a Organização Social pondere eventuais investimentos futuros noutras Respostas Sociais instaladas e ou fazer face a melhoramentos nos equipamentos atuais do projeto social.

Importa sublinhar que não se prevê, no horizonte temporal observado, qualquer alteração legislativa ou relacionada com a atividade exercida, que possa colocar em causa a validade dos pressupostos atuais e, portanto, não é expectável que se verifiquem ajustamentos materialmente relevantes nos períodos de relato financeiro.

## VII.10 – Mapa de *Cash- Flows* Operacionais

O mapa de *Cash – Flows* operacionais ao longo do ciclo de análise progride assim:

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	268 134	227 921	230 701	233 674	236 592	240 053
Depreciações e amortizações	2 523	2 556	2 590	2 440	2 440	1 794
Provisões do exercício						
	<b>270 657</b>	<b>230 477</b>	<b>233 290</b>	<b>236 114</b>	<b>239 032</b>	<b>241 847</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-5 052	636	-127	-130	-132	-135
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>265 605</b>	<b>231 114</b>	<b>233 163</b>	<b>235 984</b>	<b>238 900</b>	<b>241 712</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-17 331	-100	-100	-100	-100	-100
<b>Free cash-flow</b>	<b>248 274</b>	<b>231 014</b>	<b>233 063</b>	<b>235 884</b>	<b>238 800</b>	<b>241 612</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>248 274</b>	<b>479 288</b>	<b>712 351</b>	<b>948 236</b>	<b>1 187 035</b>	<b>1 428 648</b>

**Tabela 14 – Mapa de *Cash – Flows* Operacionais**

Fonte: Elaboração Própria 2023

Observando a tabela 13 podemos verificar que ao longo do ciclo de vida do projeto o mesmo apresenta sempre fluxo de caixa positivo. Este mapa permite obter a soma dos meios libertos do projeto e a necessidade de investir ou desinvestir no fundo de maneiio.

### **VII.11 – Balanço Previsional**

O Balanço constitui uma demonstração financeira que contém informação reportada a uma determinada data, sobre o volume de recursos que a organização utiliza (ativos) e a forma como estão a ser financiados (passivos e fundos patrimoniais), permitindo avaliar a liquidez e solvabilidade da entidade, estando organizada de forma a evidenciar os diferentes ciclos de financiamento da entidade, o corrente e o não corrente. Segundo a estrutura conceptual, os elementos diretamente ligados à mensuração da posição financeira no balanço são: Ativo, Passivo e Capitais Próprios. Um ativo é um recurso controlado pela entidade, como resultado de acontecimentos passados, dos quais se espera que fluam para a organização benefícios económicos futuros. O passivo é uma obrigação presente da entidade proveniente de acontecimentos passados, da liquidação da qual se espera que resulte uma saída de recursos. A diferença entre os ativos e os passivos designamos por capitais próprios.

A análise do Balanço permite perceber a evolução das principais rúbricas. O Ativo não corrente corresponde a todos os elementos do ativo que tenham uma permanência superior a um ano, enquanto o ativo corrente tem a duração na organização inferior a um ano.

Da análise à situação patrimonial previsional podemos observar o progressivo aumento do capital próprio e do valor do ativo. O valor do ativo corrente, mantêm-se superior ao passivo de curto prazo, pelo que a organização terá capacidade de cumprir com as suas obrigações no curto prazo.

De acordo com a tabela 13, a demonstração financeira encontra-se “balanceada” de acordo com o Sistema de Normalização Contabilista para as Entidades do Setor Não Lucrativo, isto é, o valor do Ativo é igual à soma do Passivo e dos Capitais Próprios.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>14 808</b>	<b>12 352</b>	<b>9 862</b>	<b>7 522</b>	<b>5 182</b>	<b>3 488</b>
Ativos fixos tangíveis	14 442	12 102	9 762	7 422	5 082	3 388
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	366	250	100	100	100	100
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>658 581</b>	<b>1 100 187</b>	<b>1 559 265</b>	<b>2 021 243</b>	<b>2 486 133</b>	<b>2 954 031</b>
Inventários						
Clientes	21 280	14 986	8 565	2 017	-4 663	-11 476
Estado e Outros Entes Públicos	8 769	7 845	8 002	8 162	8 325	8 491
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	628 532	1 077 356	1 542 698	2 011 064	2 482 471	2 957 016
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>673 389</b>	<b>1 112 539</b>	<b>1 569 127</b>	<b>2 028 765</b>	<b>2 491 315</b>	<b>2 957 519</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado						
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		268 134	496 055	726 756	960 430	1 197 022
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	283 160	507 520	731 880	956 240	1 180 600	1 404 960
Resultado líquido do período	268 134	227 921	230 701	233 674	236 592	240 053
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>551 294</b>	<b>1 003 575</b>	<b>1 458 636</b>	<b>1 916 670</b>	<b>2 377 622</b>	<b>2 842 035</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>122 095</b>	<b>108 964</b>	<b>110 491</b>	<b>112 095</b>	<b>113 693</b>	<b>115 484</b>
Fornecedores	29 766	30 039	30 640	31 253	31 878	32 515
Estado e Outros Entes Públicos	92 329	78 925	79 851	80 842	81 815	82 969
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>122 095</b>	<b>108 964</b>	<b>110 491</b>	<b>112 095</b>	<b>113 693</b>	<b>115 484</b>
<b>OTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIO:</b>	<b>673 389</b>	<b>1 112 539</b>	<b>1 569 127</b>	<b>2 028 765</b>	<b>2 491 315</b>	<b>2 957 519</b>

**Tabela 15 – Balanço Previsional**

Fonte: Elaboração Própria 2023

## **CAPÍTULO VIII – ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICO - FINANCEIRA DO PROJETO SOCIAL**

No que respeita à avaliação da viabilidade económico – financeira do projeto social, é necessário recorrer a alguma informação financeira, embora de cariz previsionial, e ainda a alguns instrumentos que permitem fazê-lo de forma fidedigna. Os rácios económicos são uma ferramenta importante que permite a análise global da situação financeira, económica, de produtividade, de rendibilidade, de funcionamento e técnica. O mapa de indicadores permite obter uma visão da situação económico – financeira durante o período em análise. A avaliação de investimentos pode ser feita com base em diversos critérios, seja de forma independente, seja de forma complementar. Para se efetuar a avaliação podem ser utilizadas algumas ferramentas tais como: a Taxa Média de Rendibilidade, o Valor atual Líquido, o índice de rendibilidade, o período de recuperação do investimento e a taxa interna de rendibilidade.

### **VIII.1 – Mapa de avaliação: na perspetiva do Investidor**

Relativamente à avaliação dos indicadores do projeto na perspetiva do investidor podemos constatar que os investimentos são financiados, o que origina um Período de Recuperação do Investimento (Pay Back) de 0 anos, não sendo possível o cálculo da Taxa Interna de Rendibilidade (TIR).

Relativamente ao Valor Atualizado Líquido (VAL), este é o valor atual dos *Cashs Flows* gerado ao longo do Investimento. Este é principal critério econométrico de decisão de investimento. No projeto de investimento em curso, de acordo com a tabela 15, na óptica do investidor o VAL apresenta o valor de 2.880,922€, o que nos permite concluir que estamos na presença de um projeto social viável financeiramente, gerador de valor social e que inserido no contexto organizacional terá um contributo importante para o equilíbrio económico financeiro da Organização Social em estudo. É, pois, possível pagar o investimento inicial ao investidor (taxa de atualização) e ainda criar excedente.

Na perspectiva do Investidor	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Free Cash Flow do Equity	248 274	231 014	233 063	235 884	238 800	241 612	2 090 725
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
Fluxos Actualizados	248 274	219 491	210 392	202 317	194 601	187 072	1 618 774
Fuxos atualizados acumulados	248 274	467 765	678 157	880 474	1 075 075	1 262 147	2 880 922
Valor Actual Líquido (VAL)	2 880 922						
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!						
Pay Back period	0	Anos					

**Tabela 16 – Avaliação do Projeto: Perspetiva do Investidor**

Fonte: Elaboração Própria 2023

## VIII.2 – Mapa de avaliação dos diferentes Indicadores do Projeto

INDICADORES ECONÓMICOS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de Crescimento do Negócio			2%	2%	2%	2%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	80%	67%	66%	66%	65%	65%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Return On Investment (ROI)	40%	20%	15%	12%	9%	8%
Rendibilidade do Activo	53%	27%	20%	15%	13%	11%
Rotação do Activo	50%	31%	22%	18%	15%	13%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	49%	23%	16%	12%	10%	8%
INDICADORES FINANCEIROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Autonomia Financeira	82%	90%	93%	94%	95%	96%
Solvabilidade Total	552%	1021%	1420%	1810%	2191%	2561%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquidez Corrente	5,39	10,10	14,11	18,03	21,87	25,58
Liquidez Reduzida	5,39	10,10	14,11	18,03	21,87	25,58
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Margem Bruta	188 493	193 843	197 720	201 675	205 708	209 822
Grau de Alavanca Operacional	53%	64%	64%	65%	65%	66%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabela 17 – Avaliação dos indicadores do Projeto**

Fonte: Elaboração Própria 2023

Em relação à taxa de crescimento do negócio ela é de 2% na medida em que se perspetiva um número constante de quarenta clientes ao longo do ciclo de vida do projeto com uma taxa de atualização nas participações tendo por base a taxa média anual de inflação. A rentabilidade líquida sobre as vendas mede a capacidade de a organização gerar resultados a partir do volume de negócios. A performance deste indicador está associada às características da própria atividade da organização, isto é, este rácio mede a rendibilidade da organização depois de pagos os custos, encargos financeiros e impostos sendo útil para se perceber a rendibilidade da exploração.

De acordo com a tabela 16, o projeto social apresenta uma taxa positiva de retorno sobre o investimento (ROI), demonstrando o sucesso financeiro do mesmo e a correspondente análise favorável custo/benefício. No que se refere ao capital próprio, o indicador ROE apresenta no ano de arranque do projeto social uma taxa positiva de 49%, o que traduz um bom indicador da performance da organização na utilização dos investimentos realizados.

Relativamente ao indicador de autonomia financeira, este permite verificar a solidez financeira do projeto social, e observar qual a percentagem dos ativos que se encontra a ser financiada pelo capital próprio. Conforme se verifica na tabela 16, a autonomia financeira do projeto vai aumentando ao longo do ciclo de vida, diminuindo assim o risco de dependência de capitais alheios. No que respeita ao rácio de solvabilidade total, como ele é superior a 1, podemos concluir que estamos perante um projeto social estável financeiramente.

No que respeita aos indicadores de liquidez, o rácio da liquidez corrente indica a relação existente na estrutura patrimonial circulante entre investimentos e financiamentos. Como a liquidez corrente deste projeto social é superior a 1, entende-se que a organização social tem capital disponível para suportar as obrigações de curto prazo. De igual forma, um valor superior a 1 no indicador liquidez reduzida também conhecido como “acid test”, mostra-nos que a organização social terá capacidade para suportar as obrigações de curto prazo apenas com o dinheiro de que dispõe.

A margem bruta será sempre positiva durante o ciclo de vida do projeto. Este resultado advém do facto das receitas serem superiores aos custos e à ausência neste projeto social de custos com mercadorias vendidas e matérias consumidas. O Grau de Alavanca Operacional no ano de arranque do projeto é de 53% e o Grau de Alavanca Financeira é 100%, ou seja nulo, uma vez que não está previsto recurso a capital de terceiros.

Após a realização do plano previsional do modelo teórico criado, concluiu-se que os objetivos inicialmente propostos são alcançados com sucesso.

Os resultados financeiros encontrados revelam bastante interesse no que respeita à sua sustentabilidade, no seio da realidade do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD). A inovação da proposta de valor responde às necessidades da população idosa e potencia vantagem competitiva da organização face à concorrência.

## CONCLUSÕES

O presente projeto social intitulado “*Projeto Económico – Financeiro do Serviço de Apoio Domiciliário (SAD): Resposta Social integrada e permanente da Qualidade de Vida dos Idosos na Misericórdia de Resende*”, foi realizado para a obtenção do grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu e visou tomar parte ativa no processo Ensino – Aprendizagem, através da aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos. Sendo este 2º ciclo de estudos um Mestrado profissionalizante, a realização deste trabalho de investigação permitiu o desenvolvimento de competências práticas sobre a conceção de um projeto social com aplicabilidade ao quotidiano de uma Organização Social, fomentando à prática do empreendedorismo social.

Um projeto de investimento é uma rampa de lançamento para que empreendedores e as diversas organizações alcancem o sucesso, num mercado cada vez mais competitivo. Mas ter uma ideia de negócio não chega para se alcançar o sucesso, é preciso sustentá-la e ter a capacidade de angariar financiamento que lhe dê vida e a faça crescer.

O crescente aumento da população envelhecida, o aumento da esperança média de vida e a ausência de soluções ao nível da institucionalização, exigem uma profunda reflexão sobre a necessidade urgente de se encontrar um novo modelo de Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), capaz de dar resposta de forma holística, permitindo flexibilizar a resposta no terreno, com uma oferta alargada de serviços.

A implementação do atual projeto social reveste-se da maior importância para a prossecução dos fins e objetivos a que se propõe a Organização Social, na sua missão e visão.

O financiamento obtido contribuirá de forma muito significativa para tornar o projeto social, numa resposta de proximidade e inovadora no seu conceito. A implementação do projeto social permitirá o investimento em capital humano, através do recrutamento de uma equipa multidisciplinar, capaz de atender às necessidades dos idosos de forma pluridimensional, permitindo a fixação de jovens no concelho, gerando emprego direto e indireto, permitindo igualmente apetrechar a Instituição com mais meios e recursos, nomeadamente duas novas viaturas, capazes de dar uma resposta mais eficaz, permitindo desta forma alargar a capacidade do Acordo de Cooperação celebrado com o Instituto da Segurança Social,

contribuindo para o equilíbrio económico – financeiro da Organização no seu todo. O apoio pessoal e social é a área mais significativa e fulcral dos serviços de proximidade, na medida em que, responde a necessidades básicas das pessoas e contribui para o crescente bem-estar das mesmas, sem que estas saiam do seu ambiente familiar, rodeadas dos seus afetos e pertences, com possibilidades de novos relacionamentos facultados pelos colaboradores da Instituição, e respeitando sempre a sua individualidade.

Com a realização deste trabalho podemos concluir que a viabilidade económico financeira do projeto social ficou provada pela avaliação dos indicadores económico financeiros, fortalecendo a perceção de que o projeto tem um enorme potencial, gerador de valor social para todos os seus *stakeholders*.

O trabalho empírico analítico realizado permitiu responder à questão de partida desta investigação, ficando claro que a operacionalização de um Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), de forma pluridimensional, melhorará a qualidade de vida da pessoa idosa.

Entendemos como limitações da investigação a própria metodologia utilizada, desde logo com a utilização de técnicas de tratamento estatístico inferencial. A própria dimensão da Organização Social que serve de base ao estudo dificulta o generalizar das conclusões obtidas neste trabalho de investigação a outras Organizações do setor social, tendo em conta a sua diversidade, quer no objeto, quer na missão com que estão comprometidas.

Importa ainda referir, que atendendo às limitações ao estudo explanadas anteriormente, entendemos que será importante em trabalhos futuros alargar o âmbito de análise a um maior número de Organizações Sociais que estejam a atuar no Terceiro Setor, por forma a garantir que este projeto social é passível de ser aplicado mesmo em organizações de menor dimensão, a fim de se fixar como uma Resposta Social sustentável, e elaborar uma maior discussão de resultados sobre o problema de investigação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (2008) *Strategic Market Management*, 7th Edition. Wiley India Pvt. Limited.
- Almeida, N. M. L. de. (2013). *A avaliação do desempenho no 3º sector: implementação do BSC numa IPSS*. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro.
- Andrade, L. (2017). *Conheça seu mercado fazendo as 5 forças de Porter*. Siteware. Obtido online em 13/03/2023 de <http://www.siteware.com.br/metodologias/analise-das-5-forcas-de-porter/>.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem Fins Lucrativos*. Obtido de [https://spi.pt/documents/books/economia\\_conhecimento/docs/Manual\\_VIII.pdf](https://spi.pt/documents/books/economia_conhecimento/docs/Manual_VIII.pdf)
- Apelles, C. (2011). *Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Almedina.
- Akalu, M. M. (2001). Re-examinig project appraisal and control: developing a focus on wealth creation. *International Journal of Project Management*. Pergamon, 19(7), pp.375-383.
- Azevedo, M. (2015). *O Envelhecimento Ativo e a Qualidade de Vida: Uma Revisão Integrativa*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Enfermagem, Porto. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10776/1/marta%2020%20de%20abril%20-%20tese%20final%20-%20pdf.pdf>
- Barros, C. P. (2007). *Avaliação Financeira de Projetos de Investimento*. Escolar Editora.
- Caeiro, J. M. (2008). *Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia*. Obtido de <file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/5234-Texto%20do%20Artigo-16370-1-10-20080722.pdf>
- Carmo, H. (2012). *Teoria da Política social: Um olhar da Ciência política*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências sociais e políticas da Universidade Técnica de Lisboa.

Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações: Como vencer nos negócios do século XXI* (5.ª Edição). Verbo.

Carvalho, J. (2009). *Metodologia do trabalho científico. «Saber-fazer» da investigação para dissertações e teses* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Carvalho, M., & Pinto, C. (2014). *Serviço Social - Teorias e Práticas*. Lisboa: Factor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

Carta Social (2021). Rede de Serviços e Equipamentos. Gabinete de Estratégia e Planeamento. Ministério da Solidariedade e Segurança Social. Lisboa. Disponível em <https://www.cartasocial.pt/documents/10182/13834/csosocial2021.pdf/12f65226-8c2a-42ef-b8b3-dad731ecccaf>.

Câmara Municipal de Resende. (s.d). *Cultura*. Obtido de <https://cm-resende.pt/cultura/>

Câmara Municipal de Resende. (s.d). *Equipamentos*. Obtido de <https://cm-resende.pt/equipamento/>

Câmara Municipal de Resende. (2019). *Relatório sobre o Estado do Ordenamento do Território*. Obtido em 02 de Maio de 2022 de [https://cm-resende.pt/wp-content/uploads/2018/11/REOT\\_RESENDE\\_v08.pdf](https://cm-resende.pt/wp-content/uploads/2018/11/REOT_RESENDE_v08.pdf)

Cruz, S. D. de. (2013). *O marketing social como ferramenta da responsabilidade social*. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Decreto - Lei nº 172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2014). Diário da República: I Série, nº 221.

Dias, M. (2010). *Planos de investigação: Avançado, Passo a passo*. São Paulo: Autor.

Diniz, A. A., Silva, J. C., Carvalho, L. d., & Corrêa, R. d. (2020). *A importância do marketing social para o terceiro setor*. Obtido de Ciência e mindset: [https://conafasf.fasf.com.br/anais2020/arquivos/10142020\\_181044\\_5f8772b41f169.pdf](https://conafasf.fasf.com.br/anais2020/arquivos/10142020_181044_5f8772b41f169.pdf)

Dornelas, J. (2003). *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. (1997). *Inovação e Gestão* (4th ed.). Editora Presença.

Engenheiro, S. (2008). *Apoio Domiciliário e Qualidade: Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Obtido de <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3382>.

Faria, N. G. (2020). *Marketing Social no Terceiro Setor*. Obtido de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/marketing/terceiro-setor>.

Fonseca, S. de. (2014). *Uma orientação para o mercado social : inovação, aprendizagem organizacional e desempenho: um Estudo nas Misericórdias Portuguesas*. Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. consultado em 21/05/2023 de Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu: Uma orientação para o mercado social: inovação, aprendizagem organizacional e desempenho: um Estudo nas Misericórdias Portuguesas (ipv.pt).

Garcia, L. (1994). Dependência em idosos. *Revista Nursing*, 7, 78-79.

Geraldes, A. (2013). *A Assistência Familiar como Resposta Social*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa. Obtido em 27 de janeiro de 2023 de <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6579/1/MESTRADO.pdf>

Gonçalves, A.S. (2017). *A importância da gestão de eventos na empresa Caves da Raposeira, SA*. Instituto Politécnico de Viseu, Viseu.

Instituto de Segurança Social (2023). Disponível em: <http://www.seg-social.pt/idosos>, consultado em 26/01/2023.

Jacob, L et al. (2013). *Envelhecimento e Economia social: perspetivas atuais*. Psicosoma. Viseu.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação*.

Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 3-12.

Marques, A. (2000). *Conceção e Análise de Projectos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, S. R. C. de. (2014). *A importância da gestão na sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos prestadoras de serviços sociais*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra.

Meirelles, M. (2014). O uso do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) na ciência política: uma breve introdução, *Pensamento Plural*, 1(14), 66-89.

Nunes, J. (2014). *Implementação da Gestão da Qualidade no Serviço de Apoio Domiciliário - Centro de Dia São Simão*. Relatório de Estágio, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração, Lisboa. Obtido de [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6281/Relat%C3%B3rio%20Est%C3%A1gio\\_Implementa%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20no%20Servi%C3%A7o%20de%20Apoio%20Domicil%20i%C3%A1rio\\_Joana%20Nunes.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/6281/Relat%C3%B3rio%20Est%C3%A1gio_Implementa%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20no%20Servi%C3%A7o%20de%20Apoio%20Domicil%20i%C3%A1rio_Joana%20Nunes.pdf?sequence=1).

Oliveira, M. C. (2019). *ERPI Moradias como resposta à necessidade de institucionalização dos "novos idosos"*. Obtido de [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6457/1/Mara\\_Projeto\\_FINAL\\_pdf.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6457/1/Mara_Projeto_FINAL_pdf.pdf)

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., and 470 practitioners from 45 countries (2010). *Business Model Generation*. Wiley published.

Parlamento Europeu. (25 de março de 2010). *Jornal Oficial da União Europeia*. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009IP0062&from=PT>

Pimentel, A., & Mesquita, A. (2003). *Serviços de Proximidade*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.

PORDATA. (2021a). *Média anual de desempregados inscritos no IIEFP*. Obtido em 02 de janeiro de 2023 de <https://www.pordata.pt/Municipios>

PORDATA. (2021b). *Ganho médio mensal auferido por trabalhador por conta de outrem*. Obtido em 02 de janeiro de 2023 de <https://www.pordata.pt/Municipios>

- PORDATA. (2020c). *Pessoal ao serviço por setor de atividade*. Obtido em 02 de janeiro de 2023 de <https://www.pordata.pt/Municipios>
- PORDATA. (2021d). *População residente no concelho de Resende*. Obtido em 02 de janeiro de 2023 de <https://www.pordata.pt/Municipios>
- PORDATA. (2021e). *Número de idosos por 100 jovens*. Obtido em 02 de janeiro de 2023 de <https://www.pordata.pt/Municipios>
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*.
- Portugal. (30 de janeiro de 2013). Portaria n.º 38/2013. *Diário da República, 1.ª série — N.º 21*.
- Portugal. (8 de maio de 2013). Portaria n.º30/2013. *Diário da República n.º 88/2013 - I Série*.
- Portugal. (14 de novembro de 2014). Decreto-Lei n.º 172 -A/2014. *Diário da República 1ª Série - N.º 221*.
- Portugal (2005). *Constituição da República Portuguesa*. VII Revisão Constitucional.
- Quintão, C. (2011). O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal - Uma abordagem preliminar. 2ª. Obtido de [https://isociologia.pt/App\\_Files/Documents/is-wp-ns-002\\_110411025242.pdf](https://isociologia.pt/App_Files/Documents/is-wp-ns-002_110411025242.pdf)
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado* (2ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Remondes (2021). Marketing e Comunicação aplicada para organizações da economia social. In P. Santos (Coord.), *Gestão de Organizações Sociais: Diagnóstico, Planeamento, Acompanhamento e Avaliação*. Edições Esgotadas.
- Resende, Associação Empresarial de. (s.d). *Projetos*. Retrieved from <https://www.rumoarevolucao40.pt/>
- Rodrigues, M. J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. (2000). *Strategor: Política Global da Empresa*. Lisboa: Publicações D. Quixote, Lda.
- Rodriguez, P., & Sanchez, C. (2003). *Los servicios de ayuda a domicilio: Planificación y gestión de casos. Manuel de formación para auxiliares*. Madrid: Editorial Médica Panamerica.

SCMR, S. C. (2015). *Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Resende*. Obtido em 02 de janeiro de 2023 de <https://patrimonio30.wixsite.com/sitescmr/download-de-documentos>

Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação (3ª ed.)*. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, A.J.R.(2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica: Conceito e práticas Lidel*.

Sousa, A. (2016). *Na senda de respostas inovadoras: percepções sobre o serviço de apoio domiciliário no concelho de Oliveira de Azeméis*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, obtido de <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/33116/1/Disserta%20a7%20a3o%20-%20Ana%20Catarina%20Sousa%20-%202016.pdf>

Sousa, A.C.G.R.de.(2014). *A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial. o caso da TMG Automotive*. Repositório Institucional Universidade do Minho.

Soares, M. (2013). *A Qualidade de Vida em Gerontes que permanecem no seu contexto natural de vida*. Projeto de Intervenção de Mestrado, Instituto Politécnico de Beja, Escola Superior de Educação, Beja. Obtido de <https://repositorio.ipbeja.pt/bitstream/20.500.12207/616/14/Mariana%20Ramos%20Soares%20%20A%20qualidade%20de%20vida%20em%20Gerontes%20que%20permanecem%20no%20seu%20contexto%20natural%20de%20vida%20-%202013.pdf>

Torres, B. F., Gomes, M. C., Freitas, T. L., & Cabral, K. F. (janeiro/dezembro de 2017). Matriz bcg e análise swot: aplicação em uma instituição de ensino superior privado. Revista Científica Univiçosa.v.9, n.º 1. Viçosa-MG. ANAIS IX SIMPAC. pp. pp. 87- 92.

Vieira, T. (2015). *Os Papéis das Organizações do Terceiro Setor na resposta aos Problemas Sociais*. Obtido de [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29684/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Tracey%20imprimir\\_%20ultima\\_entregar.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29684/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Tracey%20imprimir_%20ultima_entregar.pdf)

Vieira, J. (2011). *Empreendedorismo e Inovação como Forma de Mudança e Inclusão Social - Criação de uma Incubadora Social no Município de Ílhavo*. Relatório de Projeto de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Obtido de <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/17859/2/Projecto%20Final.pdf>