

JOVEM

PRO-EMPREENDEDOR

Guia Prático

***Como criar um SAD – Serviços de Apoio
Domiciliário***

Guia Prático
Como criar um SAD – Serviços de Apoio
Domiciliário

Índice

1. Avaliar as opções	4
1.1. Avaliar as características pessoais como criador de empresas	4
1.1.1. Perfil de um empreendedor	4
1.1.2. AutoAvaliação	6
1.1.3. Criação do – Retrato do Negócio	9
1.2. O processo de criação da própria empresa	10
1.2.1. Criar a empresa	11
1.2.2. Motivos de fracasso e factores de sucesso de um negócio	13
1.2.3. Encontrar Oportunidades de Negócio	14
2. Como criar um S.A.D.	17
2.1 Serviços do SAD	17
3. Requisitos	18
4. Processo de Licenciamento	19
4.1 Verificação da Viabilidade da Operação	19
4.2 Elaboração do Projecto	19
4.3 Pedido de Licenciamento da Construção ou Remodelação	19
4.4 Construção ou Remodelação	20
4.5 Vistoria	20
4.6 Licença de Utilização	20
4.7 Licença de Funcionamento	20
5. Aspectos Legais na Constituição da Empresa	21
6. Legislação	21
7. Condições de Implantação	22
8. Funcionamento	24
9. Direitos dos Utentes	26
9.1 Regulamento interno do SAD	26
10. Recursos Humanos	27
11. Investimento Inicial	28
12. Prestações mensais	30
13. Balanço	31
14. Contactos úteis	31

1. Avaliar as opções

1.1. Avaliar as características pessoais como criador de empresas

O empreendedor tem sido alvo de imensos estudos nas últimas décadas, inclusive hoje em dia muitos Estabelecimentos de Ensino e Instituições que promovem acções de formação, oferecem cursos nesta área específica de criação de empresas e empreendedorismo. Portanto já se sabe um pouco mais do que é necessário para aperfeiçoar as qualificações de um empreendedor que pretende alcançar mais sucessos que insucessos. Caso deseje criar uma empresa, irá encontrar neste curso, as qualificações básicas para ser um empreendedor de sucesso, assim como os seus atributos.

Além disso poderá analisar o seu potencial e saber quais as áreas a melhor. Por fim nesta primeira parte, irá aprender a criar um mapa de oportunidades de negócio.

1.1.1. Perfil de um empreendedor

Em primeiro lugar iremos definir o conceito de empreendedor¹ e só depois está apto para continuar o estudo a que se propõe, ou seja, como adquirir mais competências para criar uma empresa.

O empreendedor é alguém que se especializa no julgamento da tomada de decisões, relativas à coordenação de meios escassos no mercado²:

- O empreendedor é alguém; por outras palavras, o empreendedor é a pessoa, não a equipa, ou a comitiva, ou a organização. Apenas os indivíduos podem tomar decisões, os grupos corporativos, apenas chegam às decisões através da agregação de votos. Os indivíduos numa comitiva tomam decisões estratégicas para influenciarem outros a votarem neles.

1 Definição extraída da Dissertação de Mestrado “Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise” (Suzana Alípio, 2007)

2 Definição adaptada do Original “an entrepreneur is someone who specializes in taking judgmental decisions about the coordination of scarce resources”(Mark Casson ,2002:20)10 Criação de Empresas.

- que se especializa; qualquer pessoa está envolvida na tomada de decisões, numa altura ou noutra, mas isto, não a torna um especialista. O especialista desenvolve a sua função, para seu próprio benefício mas também para beneficiar outros.
- no julgamento da tomada de decisões; o conceito de escolha é central na teoria económica. O julgamento de uma decisão ocorre quando indivíduos diferentes partilham os mesmos objectivos e sob as mesmas circunstâncias, podem tomar diferentes decisões. A diferença ocorre porque eles têm diferentes percepções da situação devido a terem diferente acesso à informação, ou interpretarem-na de maneira diferente. A diferença entre eles não é apenas quantitativa, no sentido em que leva mais tempo, ou envolve um gasto maior de recursos, para tomar a mesma decisão, mas também qualitativa, uma vez que a decisão tomada foi de facto diferente.
- relativas à coordenação; coordenação é um conceito dinâmico, oposto a alocação que é um conceito estático. O conceito de coordenação leva-nos a dizer que o empreendedor é um agente de mudança: ele não está preocupado apenas com a manutenção dos meios (alocados) existentes, mas com o seu melhoramento.
- de meios escassos no mercado; Mises, diz-nos que os meios, sendo escassos, serão primeiramente destinados à consecução dos fins mais altamente valorados e apenas depois à satisfação das restantes necessidades, que são menos urgentemente sentidas.

Ou seja, o empreendedor é aquele que tem uma vocação genuína, para descobrir e avaliar a oportunidade de lucro, empreendendo um comportamento consciente para a aproveitar.

Depois de muita pesquisa, conseguimos resumir as qualidades típicas de um perfil de vencedor:

- apetência para gerar desafios;
- apetência para correr riscos;
- capacidade para resolver problemas;
- necessidade constante de status;
- gozam de resistência física;
- grande nível de autoconfiança;
- necessidade de satisfação pessoal.

Portanto, por outras palavras, podemos dizer que os empreendedores são pessoas inconformadas que procuram constantemente novos desafios, tendem a ser pensadores de longo alcance e concentram os seus esforços mais em visões prospectivas do que

em problemas imediatos. Sabem correr riscos, não têm medo de ir em frente, contudo optam por riscos calculados e por vezes não excessivos. Além disso são líderes inatos e normalmente são eles que identificam os problemas e as suas possíveis soluções que se tornam em oportunidades de negócio.

Os empreendedores geralmente gostam de ser reconhecidos socialmente pelas obras que fazem, e na sua maioria têm muita energia trabalhando por períodos longos e contínuos. Além disso são indivíduos que acreditam nas suas capacidades e lutam para controlarem os seus próprios destinos.

Por fim podemos dizer que são motivados por uma necessidade de satisfação pessoal, o que por vezes dificulta a sua integração em grandes empresas, pois não podem controlar totalmente os projectos onde estão envolvidos.

1.1.2. Auto Avaliação

Hoje em dia existem muitos testes para avaliar as competências pessoais do indivíduo, uns mais criteriosos outros mais descontraídos. Quanto ao perfil do empreendedor, sugerimos a aplicação de um teste muito simples da ANJE que apresentamos em seguida.

Avalia³ as tuas competências de jovem empreendedor!

1. É uma pessoa com iniciativa própria?

- Sou, mas normalmente necessito do apoio de outra pessoa para dar o 1º passo. VALE 6
- Sou, quando não me pressionam. Não necessito de explicações para saber como ou quando tenho de começar. VALE 10
- Sou uma pessoa pouco dinâmica. Eu nunca tomo a iniciativa a não ser que seja obrigado. VALE 0

2. Como é o seu relacionamento com as outras pessoas?

- Normalmente tenho alguma dificuldade em me relacionar com outras pessoas. VALE 0
- Adoro pessoas. Estabeleço rapidamente um bom relacionamento com elas. VALE 10
- Gosto de me relacionar com as outras pessoas, mas demoro algum tempo a consolidar uma relação social. VALE 6

3 Fonte: ANJE-Associação Nacional de Jovens Empresários.

3. Sabe liderar?

- Normalmente consigo convencer as pessoas a fazer as coisas, quando as supervisiono. VALE 6
- Normalmente consigo convencer a maior parte das pessoas a concordar comigo sem muita dificuldade. VALE 10
- Normalmente imponho as minhas ideias sobre os subordinados. VALE 0

4. É capaz de assumir responsabilidades?

- Sou capaz, mas prefiro que outras pessoas assumam as responsabilidades. VALE 6
- Gosto de assumir responsabilidades, desde que não impliquem grandes riscos. VALE 0
- Gosto de assumir responsabilidade e de cumpri-las até o fim. VALE 10

5. Considera-se uma pessoa organizada?

- Gosto de estruturar as minhas ideias num plano de acção antes de começar. Geralmente sou eu que dou as orientações. VALE 10
- Sou uma pessoa organizada, mas se as coisas não se complicarem muito desisto. VALE 6
- Normalmente faço as coisas à medida que elas vão aparecendo. VALE 0

6. Como é a sua relação com o trabalho?

- Não sou nenhum fanático do trabalho. VALE 0
- Gosto de trabalhar mas reajo mal à pressão e ao stress. VALE 6
- Acho que trabalhar é um mal necessário. Cumpro com as minhas obrigações. VALE 10

7. É capaz de tomar decisões?

- Sim, quando disponho de bastante tempo para isso. VALE 6
- Normalmente sou rápido a decidir, e geralmente decido correctamente. VALE 10
- Não gosto de tomar decisões. Prefiro que outras pessoas as tomem por mim. VALE 0

8. Considera-se uma pessoa persuasiva?

- Eu procuro ser, mas às vezes faltam-me argumentos. VALE 6
- Sim. Tenho grande capacidade de persuadir as outras pessoas. VALE 10
- Sim. Tenho uma personalidade agressiva que me permite impor as minhas ideias. VALE 0

9. Considera-se uma pessoa persistente?

- Sim, quando me decido a fazer uma coisa, não à nada que nada me impeça. VALE 10
- Sim, mas quando as coisas começam a correr mal, deixo de insistir. VALE 0
- Eu geralmente termino o que começo. VALE 613 Criação de Empresas

10. Costuma anotar e registar informações?

- Não considero importante anotar nem registar nada, normalmente tenho uma boa capacidade de memória. VALE 0
- Sim, mas entendo que é mais importante fazer o trabalho do que perder tempo com papelada. VALE 6
- Considero que anotar e registar informação é um mal necessário. VALE 10

Pronto ...**100 pontos**

Excelente. Uma pontuação perfeita. Você é um empreendedor nato. Se não estiver no momento à frente do seu próprio negócio, deve definitivamente começar um - quanto mais cedo melhor. Terá provavelmente um futuro repleto de sucessos.

91 - 99 pontos

Muito bom. Você definitivamente tem o que é necessário para ser bem sucedido num negócio próprio. Não hesite, o caminho para o sucesso nos negócios está aberto.

72 - 90 pontos

Bom. Tem as qualidades de um empreendedor de sucesso, mas com alguns pontos fracos. Será capaz de suprir os seus pontos fracos, investindo na formação ou aprendendo com alguém que tenha experiência.

40 - 71 pontos

Satisfatório. As perspectivas de sucesso para um negócio próprio são questionáveis. Tem alguns pontos fracos que podem obscurecer seus traços positivos. Se mesmo assim quiser continuar com seus planos, certifique-se que vai reunir todas as suas capacidades. Encontrará sérias adversidades no seu percurso empreendedor.

40 pontos ou menos

Insatisfatório. Infelizmente não possui o perfil necessário para ser empreendedor. Aposte na sua valorização das suas competências pessoais e profissionais!¹⁴ Criação de Empresas

Contudo o seu sucesso como empreendedor por conta própria não depende de um factor isolado mas sim de vários aspectos que implicam competências fundamentais em várias áreas tais como, finanças, marketing, vendas, desenvolvimento de produtos e serviços, publicidade e promoção, contabilidade e gestão de pessoal para além do planeamento do negócio.

Portanto sugerimos que faça uma análise às suas próprias capacidades, ou seja identifique os pontos fortes e os pontos fracos, e posteriormente aperfeiçoe os aspectos que considera menos positivos, com o objectivo de obter sucesso nos empreendimentos que deseja levar em frente.

Neste sentido indicamos outros testes⁴, designadamente:

- Teste as suas competências para adquirir ou criar conhecimentos⁵
- Teste as suas competências para motivar os seus colaboradores⁶
- Teste as suas competências como líder⁷
- Teste as suas competências para construir uma carreira de sucesso⁸

1.1.3. Criação do “Retrato do Negócio”

Para escolher o negócio que se adequa às suas necessidades pessoais, deverá em primeiro lugar, analisar o produto, serviço ou a sua combinação, que tem em mente. Portanto comece por uma ideia base e vá dando corpo a essa ideia. Para formalizar o processo de início, terá de criar um retrato inicial do negócio, que irá mais tarde ser a estrutura do seu plano de negócios. Este apresenta o tipo de negócio que pretende criar e um conjunto de questões que poderá não ter as respostas todas no preciso momento em que se encontra.

4 <http://www.similarminds.com/jung.html>

5 Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2244>

6 Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2247>

7 Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=2344>

8 Fonte: <http://aeiou.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=224215>

Este deverá ser um documento dinâmico, pois à medida que for adquirindo mais contacto com a ideia poderá actualizá-lo, para que ele reflectia exactamente o que pensa do negócio.

Apresentamos em seguida uma listagem das ONZE QUESTÕES a considerar neste “Retrato do Negócio”:

1. Quais os produtos/serviços que pensa oferecer?
2. Quais são os seus clientes?
3. Quais são os pontos fortes dos seus produtos/serviços?
4. Quais são os pontos fracos dos seus produtos/serviços?
5. Qual a procura do mercado?
6. Quais as vantagens e desvantagens da localização do seu negócio?
7. Qual é o tipo de equipamento e existentes que precisa para o 1º ano?
8. Qual é a sua inovação? Ou seja, os consumidores preferem o seu produto/serviço porquê?
9. Como irá promover os seus produtos/serviços?
10. Como irá financiar o seu investimento inicial e as operações de tesouraria do 1º ano?
11. Possui as competências técnicas e de gestão necessárias para iniciar o seu negócio? Ou terá de subcontratar especialistas? Em que áreas?

1.2. O processo de criação da própria empresa⁹

Iremos nesta parte aprofundar os seus conhecimentos, no sentido de saber quais os motivos que conduzem ao sucesso ou fracasso dos negócios. Serão apresentadas formas de encontrar novas ideias, assim como aperfeiçoar as que já definiu.

⁹ Fonte: Definição extraída da Dissertação de Mestrado “Políticas de Promoção do Espírito Empresarial: Levantamento e análise” (Alípio, 2007)

1.2.1. Criar a empresa

Segundo Bygrave (1995), podem observar-se quatro grandes fases no processo de criação de uma empresa:

- i. A ideia, ou seja, a identificação da oportunidade;
- ii. Decisão de avançar;
- iii. Implementação;
- iv. Crescimento.

A fase inicial do processo de criação de empresas - o reconhecimento da oportunidade - é um dos aspectos da função empresarial mais críticos, sendo talvez um dos processos mais complexos de estudar, porque só pode ser identificado quando já aconteceu, sendo por vezes difícil precisar quando.

Casson (2003), salienta a importância da informação no estímulo à actividade empresarial:

- i. A informação acerca das oportunidades de lucro precisa de ser sintetizada a partir de diferentes fontes;
- ii. A família é uma fonte de informação muito potente. A natureza e a extensão da família, as suas ligações, influenciam as oportunidades que estão disponíveis para o empreendedor;
- iii. O feedback da informação referente às actividades realizadas no passado, é crucial para o sucesso da empresa.

Portanto, assim que o empreendedor esteja convencido de que o negócio tem potencialidades e existe viabilidade pessoal, surge a decisão de avançar. Nesta fase, o empreendedor "negoceia" com o mercado, a sua mudança de estado, sendo fundamentais para esse processo de negociação os factores exógenos (insatisfação, perda de emprego, motivação, grau de envolvimento e risco), os factores intrínsecos (educação, idade e sexo), e os factores da envolvente (concorrência, recursos disponíveis, política orçamental, legislação e incubação, entre outros).

É talvez na negociação que mais se faz sentir, o peso cultural, do nosso país, no acesso à função empresarial. Se a cultura for favorável, o indivíduo será incentivado a avançar mas, se não o for, rapidamente serão evidenciados um conjunto de dificuldades e de avisos que, num ápice, o levarão a desistir ou a atrasar o processo de criação da nova empresa.

Após a decisão de avançar, inicia-se o processo de implementação, onde surgem novas características pessoais necessárias ao indivíduo, e um ambiente favorável à concretização da empresa. Casson (2003), refere que as aptidões de comunicação, são essenciais nesta fase.

Depois de criada a empresa, é fundamental o seu crescimento, sem o qual não estará terminado o processo. Nesta fase, emerge a importância de uma nova dimensão - a organizacional - que, em conjunto com a pessoa e a envolvente, será determinante para a sustentabilidade do negócio.

Casson (2003) salienta as seguintes aptidões do empreendedor:

- i. as táticas de negociação são muito importantes na estratégia empresarial;
- ii. as aptidões organizacionais do empreendedor, também são muito importantes. No processo de crescimento há uma altura em que a informação é tanta que o empreendedor tem de delegar. Muitos empresários necessitam de especialistas, contudo ele por vezes tem dificuldade em recrutá-los, além disso tem dificuldade em verificar a qualidade do seu trabalho. Estas situações podem por vezes levar à falência da empresa. Portanto a uma dada altura o empresário tem de decidir se deve encorajar a delegação através do seu próprio julgamento dos recursos ou através de regras. Esta delegação permitirá uma informação fiável e a motivação dos trabalhadores. Em muitos casos a eficiência apela à descentralização, mas o empresário tem de estar preparado para um investimento considerável;
- iii. a inovação nos produtos é uma das formas mais importantes da função empresarial. Sendo o elemento chave a versatilidade que geralmente é obtida através de um design multi-facetado. A versatilidade do produto é essencialmente um conceito do marketing, pois o produto tem muitas funções e é difícil especificar, e requer consideráveis aptidões para o promover;
- iv. Não basta ter boas aptidões para promover os produtos e boa abordagem comercial, é essencial, controlar as existências e a qualidade.

O processo da criação da empresa, da ideia ao crescimento, é dinâmico, sendo constituído por fases de avanço e recuo, integrando dúvidas e alterações e, muitas vezes, avança devido a acontecimentos pontuais e exógenos. A evolução deste processo é influenciada por um sistema de variáveis que interagem entre si e influenciam o resultado final (Russel, 1997).

Por outro lado, é raro, a ideia original manter-se constante ao longo do tempo, sem sofrer quaisquer alterações ao longo do processo. Esta perspectiva é sustentada, por

exemplo, por Drucker (1985b), o qual constatou que quando uma nova empresa tem sucesso, muitas vezes tal não acontece no mercado-alvo original, nem com os produtos ou serviços originais.

Em consequência, a maioria dos empreendedores não tem sucesso com a realização da sua ideia original. Este facto justifica-se pela evolução dinâmica do negócio (antes e após a criação da empresa).

Drucker (1985a) apresenta a inovação e o empreendedorismo quer como uma prática quer como uma disciplina, optando por se focalizar nas acções do empreendedor por oposição à psicologia e temperamento do empreendedorismo. Inclusive considera que todas as organizações, incluindo as instituições de acção social, devem tornar-se empreendedoras para sobreviverem e prosperarem numa economia de mercado.

Em suma, pode concluir-se definindo a sociedade como um processo (ou seja, uma estrutura dinâmica) de tipo espontâneo (ou seja, não desenhado conscientemente por ninguém); muito complexo, pois é constituído por milhões e milhões de pessoas com uma infinita variedade de objectivos, gostos, avaliações e conhecimentos práticos, todos eles em contínua alteração; de interacções humanas (que são basicamente relações de intercâmbio que frequentemente se materializam em preços monetários e se efectuam sempre de acordo com normas, hábitos ou pautas de conduta), movidas e impulsionadas todas elas pela força da função empresarial, que constantemente cria, descobre e transforma informação ou conhecimento, ajustando e coordenando de forma competitiva os planos contraditórios dos seres humanos, e tornando possível a vida em comum de todos eles com um número e uma complexidade e riqueza de matizes e elementos cada vez maiores (Huerta de Soto, 2005).

1.2.2. Motivos de fracasso e factores de sucesso de um negócio

Iniciar um negócio inclui não só um conjunto de oportunidades como também alguns riscos. Neste sentido apresentamos em primeiro lugar alguns motivos que levam as empresas a fracassar.

Motivos de fracasso de negócios de dimensões reduzidas:

- Muita concorrência no mercado;
- Inexistência de clientes;
- Ausência de conhecimentos específicos para o negócio;
- Falta de capital;

- Flutuações económicas nos mercados, nas taxas de juro, etc...
- Inexistência de um plano de negócios.

Depois de analisar alguns dos motivos que levam as empresas a fracassar, torna-se necessário identificar as razões principais que fazem com que os negócios progridam e cresçam.

Lista de factores de sucesso do negócio:

1. a sua empresa deverá vender o que os clientes gostam e não o que você gosta;
2. os preços competitivos podem ser ingredientes-chave para atrair clientes;
3. a alta qualidade é testemunhada de boca em boca pelos clientes;
4. o empresário com características empreendedoras que impulsiona o negócio;
5. uma equipa motivada e qualificada.

• Como desenvolvê-los:

1. Deverá saber o que faz voltar o seu cliente e fortalecer essas situações.
2. Deverá analisar sempre as formas de reduzir os custos.
3. Deverá implementar um programa de desenvolvimento contínuo de qualidade
4. Aperfeiçoar/treinar as suas características de empreendedor VENCEDOR de acordo com as suas necessidades;
5. Deverá procurar sempre formas novas de motivar a sua equipa assim como ministrar os melhores planos de formação.

1.2.3. Encontrar Oportunidades de Negócio

Depois de estarmos alerta para os motivos que levam as empresas a fracassar e de sabermos os factores de sucessos que fazem com que elas progridam, estamos aptos para encontrar as oportunidades de negócio.

Primeiro, localize a área de mercado que quer servir e analise as necessidades desse mercado. Prepare uma lista com os produtos e serviços que têm sentido no mercado e podem ajustar-se às suas capacidades. Identifique problemas ou factores de sucesso e não julgue o mérito relativo à alternativa ou problema que possa ter identificado. Pode ter várias alternativas de problemas que se tornaram oportunidades.

Segundo, crie uma lista com as oportunidades tendo em conta:

- as opções de negócio de acordo com a importância do negócio;
- as vendas e os clientes;
- a viabilidade;
- a rentabilidade.

Terceiro, avalie as opções iniciais, listando as oportunidades viáveis, tendo por base os seguintes elementos:

- as opções de negócio de acordo com a sua importância;
- as competências básicas para assegurar o sucesso de cada oportunidade;
- o nível de competências básicas que possui para assegurar o sucesso de cada oportunidade. Deverá comparar com o item anterior;
- indique o nível de importância de cada competência em relação às opções de negócio que escolheu.

Sugerimos ainda uma outra forma de avaliar as suas oportunidades de negócio.

TIPO DE CRITÉRIO	OPORTUNIDADE ALTA	OPORTUNIDADE BAIXA
Quanto ao Mercado		
Necessidade do mercado:	Encontrada	Desconhecida
Clientes:	Conhecido o seu perfil e a sua dimensão	Desconhece-se a sua dimensão e perfil
Concorrência:	indústria emergente	Muita concorrência
Margem bruta:	40%-50%	<15%
Quanto aos indicadores de vantagem competitiva		
Custos de Produção:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Marketing:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Distribuição:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Grau de controlo sobre:		
Preço:	Moderado-alto	Pobre
Custos:	Moderado-alto	Pobre
Fornecedores:	Moderado-alto	Pobre
Canais de distribuição:	Moderado-alto	Pobre
Tecnologia:	Tem-se ou pode adquirir-se	Não se tem
Factores de Inovação:	Presentes	Ausentes
Localização:	Fácil acesso, com estacionamento, etc..	Má
Equipa de gestão:	Competente, com experiência	Sem experiência
Rede de contactos:	Ampla e acessível	Fraca ou inexistente
Quanto aos indicadores financeiros		
Lucro líquido:	10%-15%	<5% das vendas
Obtenção do ponto morto:	Antes dos 3 primeiros anos	Depois do terceiro ano
Retorno do investimento:	25% ou mais ao ano	<15% ao ano

Por fim, sugerimos a leitura de um livro¹⁰ com 80 histórias reais de homens e mulheres que reinventaram a sua profissão, quebraram preconceitos económicos considerados indestrutíveis e demonstraram que as iniciativas de desenvolvimento sustentável não são fantasias de ecologistas utópicos mas antes empresas que funcionam.

2. Como criar um S.A.D.

Considera-se SAD - Serviço de Apoio Domiciliário¹ a resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou as actividades da vida diária.

Para além disso, são objectivos do SAD:

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

2.1 Serviços do SAD

O SAD deve proporcionar um conjunto diversificado de serviços¹¹, em função das necessidades das pessoas, nomeadamente:

- a) Cuidados de higiene e conforto pessoal;
- b) Colaboração na prestação de cuidados de saúde sob supervisão de pessoal de saúde qualificado, podendo também proporcionar o acesso a cuidados especiais de saúde;
- c) Manutenção de arrumos e limpeza da habitação estritamente necessária à natureza do apoio a prestar;

¹⁰ “80 Homens para mudar o mundo”, Sylvain Darnil/Mathieu Le Roux., Ambar, 2006.

¹¹ Fonte: Despacho Normativo 62/99 de 12 de Novembro de 1999

- d) Confeção de alimentos no domicílio e ou distribuição de refeições, quando associada a outro tipo de serviço do SAD;
- e) Acompanhamento das refeições;
- f) Tratamento de roupas, quando associado a outro tipo de serviço do SAD;
- g) Disponibilização de informação facilitadora do acesso a serviços da comunidade adequados à satisfação de outras necessidades.

3. Requisitos

Os requisitos Gerais para criar um SAD - Serviço de Apoio Domiciliário¹ são:

- Ser pessoa singular ou colectiva que explore o estabelecimento como proprietária, arrendatária ou a qualquer outro título;
- Idoneidade do requerente e do pessoal ao seu serviço;
- Dispor de pessoal técnico e auxiliar necessário ao funcionamento do serviço;
- Possuir situação contributiva regularizada perante a Segurança Social.

Específicos:

- Possuir um director técnico com formação técnica e académica correspondente a bacharelato ou licenciatura no âmbito das ciências sociais e humanas ou ciências da saúde;
- Possuir pessoal técnico, ajudantes familiares e outro, adequado ao bom funcionamento dos serviços, de acordo com os indicadores estabelecidos;
- Dispor de instalações e equipamentos adequados.

Ao director técnico compete, designadamente:

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

g) Sensibilizar o pessoal face às problemáticas dos utentes.

4. Processo de Licenciamento

4.1 Verificação da Viabilidade da Operação

Antes de iniciar o processo de licenciamento, o promotor deverá verificar junto da Câmara Municipal e do Instituto da Segurança Social se existe algum entrave à emissão da Licença de Utilização do espaço que escolheu para instalar o Serviço de Apoio Domiciliário.

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

4.2 Elaboração do Projecto

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

4.3 Pedido de Licenciamento da Construção ou Remodelação

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

A aprovação do projecto pela Câmara Municipal carece dos pareceres favoráveis do Instituto da Segurança Social, do Serviço Nacional de Bombeiros e da Autoridade de Saúde.

O promotor pode, ao abrigo do artigo 19º do Decreto-Lei 555/99 de 16 Dezembro, solicitar previamente os pareceres das entidades competentes.

4.4 Construção ou Remodelação

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

4.5 Vistoria

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

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

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

4.6 Licença de Utilização

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

4.7 Licença de Funcionamento

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

A concessão da Licença de Funcionamento está dependente da verificação das seguintes condições:

- . existência de instalações e equipamentos adequados ao desenvolvimento da actividade pretendida;
- . existência de um quadro de pessoal adequado;
- . regularidade da situação contributiva do requerente perante a Segurança Social e a Administração Fiscal;

. idoneidade do requerente e do pessoal ao serviço do estabelecimento.
Concluído o processo e verificado que o estabelecimento reúne todos os requisitos legalmente exigidos, a Segurança Social emite a Licença de Funcionamento.

5. Aspectos Legais na Constituição da Empresa

Tendo em conta o resultado do estudo de mercado para saber se existe viabilidade económica para o negócio, provavelmente positivo dada a falta de unidades de apoio à terceira idade, a decisão de constituir a empresa ou sociedade será o passo seguinte.

A actividade económica do SAD, está incluída no grupo C.A.E.88101(Rev.3) ACTIVIDADES DE APOIO SOCIAL PARA IDOSOS SEM ALOJAMENTO. Descrição da CAE Principal: Compreende, nomeadamente, as actividades desenvolvidas em centros de dia e centros de convívio, para pessoas idosas. Inclui Serviços de Apoio Domiciliário.

Em Portugal existe uma rede de Lojas da Empresa destinada ao apoio à constituição legal de empresas, que inclui a possibilidade de constituir uma empresa numa hora¹².

6. Legislação

Aconselhamos a análise da seguinte legislação:

. Decreto-Lei 64/2007 de 14 de Março

(Regime de Licenciamento e de Fiscalização da Prestação de Serviços e dos Estabelecimentos de Apoio Social)

. Despacho Normativo 62/99 de 12 de Novembro

(Normas Reguladoras das condições de implantação, localização, instalação e funcionamento do Apoio Domiciliário)

. Decreto-Lei 163/2006 de 8 de Agosto

(Regime da Acessibilidade aos Edifícios e Estabelecimentos que recebam público)

¹² http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/LojaEmpresa/PaginasEstaticas/O_que_sao

- . Decreto-Lei 220/2008 de 12 de Novembro
(Regime Jurídico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios)

- . Portaria 1532/2008 de 29 de Dezembro
(Regulamento Técnico da Segurança Contra Incêndios em Edifícios)

- . Decreto-Lei 156/2005 de 15 Setembro
(Regime da obrigatoriedade de um Livro de Reclamações)

- . “Serviço de Apoio Domiciliário. Guião Técnico”, da Direcção Geral da Acção Social, Núcleo de Documentação Técnica e Divulgação

- . “Estabelecimentos de Apoio Social a Pessoas Idosas. Manual para a Elaboração de Planos de Segurança”, da Autoridade Nacional de Protecção Civil

7. Condições de Implantação

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

O SAD¹³ é composto por áreas funcionais, entendendo-se por estas o conjunto de compartimentos e espaços necessários para realizar determinadas funções específicas, devidamente articuladas entre si. As áreas funcionais a prever são:

- a) Área de acesso;
- b) Área da direcção e dos serviços técnicos;
- c) Área de serviços;
- d) Área de instalações para o pessoal.

13 1Fonte: Despacho Normativo 62/99 de 12 de Novembro de 1999. Sugerimos a leitura na íntegra desde despacho.

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

Esta área funcional depende directamente da dimensão do SAD.

O átrio deve permitir a livre mobilidade a pessoas com cadeiras de rodas e deve ter uma área útil mínima de 3 m² (com excepção dos SAD com capacidade para a prestação de serviços a menos de 40 utentes).

Área da direcção e dos serviços técnicos: Inclui espaços para a direcção e para o desenvolvimento de actividades administrativas e técnicas.

As áreas úteis mínimas dos compartimentos são:

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

Área de serviços:

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

No caso de o SAD efectuar directamente estes serviços, deve prever estas áreas para a

confeção de 40 refeições:

Para a confeção/distribuição de refeições:

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

Para o tratamento de roupas/entrega ao domicílio:

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

Área de instalações para o pessoal:

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

- a) Área de pessoal - 6 m²;
- b) Vestiário/instalação sanitária, com duche - 3,50 m².

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

8. Funcionamento

O SAD deve, tendencialmente, funcionar por um período ininterrupto de vinte e quatro horas, incluindo sábados, domingos e feriados.

O SAD deve elaborar, em colaboração com o utente e respectiva família, mediante as necessidades expressas por estes e a avaliação de cada situação, um plano de cuidados individualizado, do qual constem os recursos humanos e instrumentais, designadamente ajudas técnicas.

O plano de cuidados individualizado deve ser executado por pessoal com formação adequada às actividades que desenvolve, mediante supervisão técnica, e ser sujeito a um

acompanhamento e avaliação periódica.

O SAD deve, sempre que possível, assegurar a continuidade do relacionamento por parte do prestador de cuidados com o utente, por forma a permitir um contacto mais personalizado, mais próximo e mais afectivo.

O SAD deve informar a pessoa ou família ou articular com os serviços competentes quando da avaliação da situação se concluir pela inadequação dos serviços prestados à situação em presença.

O SAD deve estar habilitado a informar o utente e ou a família de outros recursos da comunidade que possam concorrer para o bem-estar da pessoa.

O SAD deve constituir um ficheiro do pessoal prestador de cuidados, donde conste, nomeadamente:

- Elementos de identificação;
- Tipo de serviços que presta;
- Formação académica;
- Formação profissional.

O SAD1 deve constituir um ficheiro de utentes, donde conste:

- Identificação e residência;
- Identificação, endereço e telefone de familiar ou de outra pessoa a contactar em caso de necessidade;
- Indicação do médico assistente e respectivo contacto;
- Natureza e periodicidade dos cuidados a prestar e respectivos prestadores de serviços;
- Data de início e fim da prestação dos serviços;
- Cópia do contrato celebrado.

O SAD deve organizar um processo por utente, do qual conste, além dos dados referidos no número anterior, o seguinte:

- Plano de cuidados ou serviços a prestar, rubricado pelo respectivo responsável;
- Registo de cada serviço prestado e respectiva data, rubricado pelo prestador;
- Registo da avaliação periódica, rubricado pelo responsável.

O processo individual deve permanecer no domicílio do utente. Sempre que se verifique a ocorrência do falecimento de um utente na presença exclusiva de um elemento do SAD, este deve informar imediatamente o familiar responsável e, na falta deste, informar o seu superior, que solicitará a presença do médico assistente ou do delegado de saúde.

9. Direitos dos Utentes

Constituem direitos dos utentes do SAD:

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

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

Na assinatura do contrato deve ser anexado o regulamento do SAD devidamente rubricado pelas partes.

9.1 Regulamento interno do SAD

O regulamento interno do SAD deve conter obrigatoriamente os seguintes elementos:

- a) Regras de funcionamento do SAD;
- b) Discriminação dos serviços a prestar;

- c) Direitos e deveres dos utentes;
- d) Direitos e deveres do pessoal;
- e) Funções do pessoal;
- f) Anexo com o preçário dos serviços a prestar.

O regulamento interno deverá ser dado a conhecer aos utentes e seus familiares no acto de inscrição. Todo o pessoal afecto ao serviço deve ter conhecimento do regulamento interno.

10 Recursos Humanos

O serviço de apoio domiciliário é dirigido por um director técnico, tal como já anteriormente tínhamos referido.

O pessoal técnico, ajudantes familiares e outro pessoal devem ser em número suficiente para assegurar:

- O estudo dos processos de admissão e acompanhamento das situações;
- A elaboração, execução e avaliação dos planos de prestação de cuidados;
- As restantes actividades relativas ao funcionamento do serviço.

Os ajudantes familiares no exercício das suas funções, devem enquadrar-se no D.L 141/89 de 28 de Abril. O pessoal auxiliar deve ser recrutado com a idade de 18 anos e possuir a escolaridade mínima obrigatória. Os serviços devem promover a observação médica do pessoal, no mínimo uma vez por ano, obtendo dessa informação médica documento comprovativo do seu estado sanitário.

Indicadores de pessoal:

Na determinação das unidades de pessoal, devem ter em conta os seguintes indicadores (adaptando-os com a necessária flexibilidade ao funcionamento de cada serviço):

- Um director técnico, que pode acumular as funções de técnico de serviço social, quando tiver formação de técnico de serviço social;
- Um técnico de serviço social para 60 utentes;
- Um ajudante familiar por cada 6 utentes;
- Um cozinheiro;
- Um ajudante de cozinheiro por cada 30 utentes;

- Um trabalhador auxiliar por cada 30 utentes;
- Um motorista;
- Um administrativo, quando se justifique.

11. Investimento Inicial

Os investimentos vão depender de vários factores, entre os quais, a localização, pois podemos procurar um espaço mais caro, supostamente numa zona mais central, escolher uma decoração que exija a contratação de uma empresa especializada, e a compra de equipamento adequado ao SAD que queremos abrir. Quanto à localização, os preços de arrendamento variam consoante a zona onde pensa abrir o SAD e as infra-estruturas existentes. Além disso há pessoas que procuram espaços anteriormente ocupados pelo mesmo ramo, com o objectivo de garantir alguns clientes, e as licenças de utilização. Muitos empreendedores optam por arrendar um espaço novo e adaptá-lo segundo um modelo muito próprio e pessoal. Outros ainda preferem comprar e fazer obras, ou então construir de raiz.

Para o nosso exemplo escolhemos um SAD que foi desenvolvido a partir de uma estrutura criada apenas para essa finalidade, isto porque poderia ser um SAD a partir de uma estrutura já existente — lar, centro de dia ou outra.

Os valores que aqui são apresentados, têm por base um SAD que irá providenciar a confecção e a distribuição de refeições e ou o serviço de tratamento de roupa e entrega das mesmas ao domicílio, por contrato com empresas destes ramos de actividade. Portanto para o nosso caso escolhemos o exemplo de arrendamento de um espaço, com uma área de cerca de 60m² cobertos, que necessita em média de 2 empregados.

Iremos em seguida, apresentar o mapa de investimento inicial do nosso exemplo, contudo os valores que aqui são apresentados, não devem ser assumidos como pressupostos na viabilidade económico-financeira das empresas que pretendem criar um SAD. Trata-se de um exercício académico, a realidade irá dizer ao empreendedor os valores que se ajustam à sua realidade.

Rubricas	Valor unitário	Qtd. unidade	Total área	Total em euros (ano)
<i>Encargos com a constituição da empresa</i>				500,00€
<i>Projecto de Arquitectura</i>				2.205,00€
<i>Projecto de Engenharia</i>				2.100,00€
<i>Obras de adaptação</i>	350,00€	m2	60	21.000,00€
<i>Sistema de Iluminação Geral</i>				1.000,00€
<i>Sistema de som</i>				500,00€
<i>Sistema de Ar Condicionado</i>				2.500,00€
<i>Equipamento Básico:</i>				
<i>Sala de Espera</i>				
<i>Balcão de atendimento no átrio de entrada</i>	500,00€	1		500,00€
<i>Cadeiras de espera</i>	200,00€	3		600,00€
<i>Gabinete da direcção</i>			10	
<i>Mesa</i>	250,00€	2		500,00€
<i>Armário</i>	250,00€	1		250,00€
<i>Cadeiras</i>	200,00€	6		1.200,00€
<i>Gabinete de Atendimento</i>			10	- €
<i>Mesa</i>	250,00€	1		250,00€
<i>Armário</i>	250,00€	1		250,00€
<i>Cadeiras</i>	200,00€	4		800,00€
<i>Marquesa</i>	400,00€	1		400,00€
<i>Arrecadação</i>				
<i>Armários</i>	150,00€	4		600,00€
<i>Material Informático e caixa registadora (1PC, 1 Multifunções e software adequado)</i>				4.000,00€
<i>Promoção / Divulgação (site)</i>				2.500,00€
<i>Consumíveis</i>				5.000,00€
<i>Imprevistos</i>				1.800,00€
TOTAL				48.750,00€

12. Prestações mensais

Neste exemplo, serão contratadas 2 pessoas, o director técnico que acumula as funções de técnico de serviço social e uma assistente, que será recepcionista/administrativa. Quanto à forma de funcionamento do SAD, existirão vários contratos com profissionais nos vários cuidados específicos de saúde, higiene e conforto pessoal, enfermagem, entre outros. O pressuposto base será uma comissão para o profissional sobre os vários trabalhos. O SAD tal como já referimos irá manter esta base de dados actualizada no sentido de manter o melhor serviço ao melhor preço.

<i>Rubricas</i>	<i>Valor unitário</i>	<i>Qtd.</i>	<i>C.unit.</i>	<i>Valores em euros</i>
<i>Vencimentos (s/encargos)</i>				
<i>Director Técnico</i>	<i>1.250,0€</i>	<i>1</i>	<i>Pessoa</i>	<i>1.250,0€</i>
<i>Assistente</i>	<i>400,00€</i>	<i>1</i>	<i>Pessoa</i>	<i>400,00€</i>
<i>Despesas correntes (*)</i>	<i>350,00€</i>	<i>1</i>	<i>Mês</i>	<i>350,00€</i>
<i>Renda</i>	<i>1.000,0€</i>	<i>1</i>	<i>Mês</i>	<i>1.000,0€</i>
<i>Consumíveis</i>	<i>600,00€</i>	<i>1</i>	<i>Mês</i>	<i>600,00€</i>
<i>Promoção</i>	<i>125,00€</i>	<i>1</i>	<i>Mês</i>	<i>125,00€</i>
<i>Contabilidade</i>	<i>125,00€</i>	<i>1</i>	<i>Mês</i>	<i>125,00€</i>
<i>Outros Custos</i>	<i>500,00€</i>	<i>1</i>	<i>Mês</i>	<i>500,00€</i>
TOTAL				4.350,00€

(*) Agua, luz, telecomunicações, etc..

Os valores que aqui são apresentados, não devem ser assumidos como pressupostos na viabilidade económico-financeira dos planos de negócios das empresas que pretendem vir a criar. Trata-se de um exercício académico, a realidade irá dizer ao empreendedor os valores reais.

13. Balanço

<i>Classificação</i>	<i>Critério</i>
<i>Médio Baixo</i>	<i>Investimento</i>
<i>Média</i>	<i>Rentabilidade</i>
<i>Baixa</i>	<i>Concorrência</i>
<i>Baixo</i>	<i>Risco Económico</i>

CONTACTOS ÚTEIS

APEITE

Associação para a Promoção da Inovação e das Empresas Tecnológicas

Rua Paulo da Gama n.º629

4169-006 – Porto

Tel: 00351220108012/79 | Fax: 00351220108013

E-mail: jproempreendedor@apeite.pt

<http://www.jovemproempreendedor.com>

INOVAGAIA

Centro de Incubação de Base Tecnológica de V.N.Gaia

Avenida Manuel Violas n.º 476

4410 - 136 S. Félix da Marinha

t. 227 334 141

E-mail: jproempreendedor@apeite.pt

<http://www.jovemproempreendedor.com>

INESC Porto

Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto (Laboratório Associado)

Rua Dr. Roberto Frias, 378

4200 - 465 Porto

Tel: + 351 22 2094 000 Fax: + 351 22 2094 050

E-mail: jproempreendedor@apeite.pt

<http://www.jovemproempreendedor.com>

Memoria Viva - Serviços de Apoio Domiciliário

Rua do amparo, n.º 151
4350-003 Porto

Instituto da Segurança Social, I.P.

Rua Castilho, n.º 5 – 3º, 1250-066 Lisboa
Tel. 213 184 900 Fax: 213 184 935

ANJE

Associação Nacional de Jovens Empresários
URL:<http://www.anje.pt>
Sede -Porto
Tel:220108000 Fax: 220108010
E-mail:suzanaalipio@anje.pt

ALGARVE

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários
Estrada da Penha, 8000-489 Faro
Tel: 00351 289 862902
E-mail:rodrigobeja@anje.pt

COIMBRA

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários
Parque de Exposições da ACIC,
Alto da Relvinha 3020-365 Coimbra
Tel: 00 351 239 496 374
E-mail:nunogaspar@anje.pt

LISBOA

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários
Quinta de Santa Marta,
Estrada da Circunvalação, 1495 Algés
Tel: 00351 21 413 46 60
E-mail: anacristina@anje.pt

ALENTEJO

ANJE- Associação Nacional de Jovens Empresários
Rua Frei José Maria nº5, Vila Lusitano
7005-495 Évora
Tel: 00 351 266 70 70 07
E-mail: ccatarino@anje.pt

Alexandra Castro | Nicola Natali**Arquitectos**

Rua Cândido dos Reis 46-1º sala 5
4050-151 Porto
Tel: 220926849 | 914413918 | 912852306
E-mail: info@castro-natali.com
Site: www.castro-natali.com
(consultores da Loja do Empreendedor-ANJE na área da arquitectura;
contacto útil para licenciamentos e projectos de arquitectura)



Ficha Técnica

Título: Como criar um SAD – Serviços de Apoio Domiciliário

Colecção: Manuais do Empreendedor

Autor: Projecto Jovem Pro-Empreendedor

Impressão: 1.000 exemplares | Abril de 2011

Produção Gráfica e Paginação: Booking the Best Agency, S.A.

Promotor: INOVAGAlA

