

# JOVEM

**PRO-EMPREENDEDOR**

***Guia Prático***  
***Como criar um Lar de Idosos***



***Guia Prático***  
***Como criar um Lar de Idosos***



# Índice

<b>1. Avaliar as opções</b> .....	4
1.1. Avaliar as características pessoais como criador de empresas .....	4
1.1.1. Perfil de um empreendedor .....	4
1.1.2. Auto Avaliação .....	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
<b>2 Como criar um lar de Idosos</b> .....	17
<b>3. O Futuro Próximo - 2020</b> .....	18
<b>4 Estrutura Familiar</b> .....	18
<b>5 Condições de Vida</b> .....	19
<b>6. A Política Social</b> .....	20
<b>7 Aspectos Legais na criação da empresa</b> .....	21
<b>8. Legislação</b> .....	22
<b>9. Requisitos</b> .....	23
<b>10 Condições de implantação</b> .....	24
<b>11 Processo de Licenciamento</b> .....	25
11.1 Verificação da Viabilidade da Operação .....	25
11.2 Elaboração do Projecto .....	25
11.3 Pedido de Licenciamento da Construção ou Remodelação .....	25
11.4 Construção ou Remodelação .....	26
11.5 Vistoria .....	26
11.6 Licença de Utilização .....	26
11.7 Licença de Funcionamento .....	26
<b>12 Funcionamento</b> .....	27
<b>13 Recursos Humanos</b> .....	28
<b>14 Investimento Inicial</b> .....	29
<b>15 Prestações mensais</b> .....	30
<b>16 Balanço</b> .....	31
<b>17 Contactos úteis</b> .....	32

## 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 empreendedor<sup>1</sup> 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 mercado<sup>2</sup>:

- 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)<sup>10</sup> 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.

Avalia<sup>3</sup> 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!<sup>14</sup> 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 testes<sup>4</sup>, designadamente:

- Teste as suas competências para adquirir ou criar conhecimentos<sup>5</sup>
- Teste as suas competências para motivar os seus colaboradores<sup>6</sup>
- Teste as suas competências como líder<sup>7</sup>
- Teste as suas competências para construir uma carreira de sucesso<sup>8</sup>

### **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 empresa<sup>9</sup>***

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.

---

<sup>9</sup> 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 efectuem 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
<b>Quanto ao Mercado</b>		
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%
<b>Quanto aos indicadores de vantagem competitiva</b>		
Custos de Produção:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Marketing:	Muito baixos-normais	Normais – altos
Custos de Distribuição:	Muito baixos-normais	Normais – altos
<b>Grau de controlo sobre:</b>		
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
<b>Quanto aos indicadores financeiros</b>		
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 livro<sup>10</sup> 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 lar de Idosos***

Um lar para idosos é um estabelecimento<sup>11</sup> que desenvolve actividades de apoio social a pessoas idosas através do alojamento colectivo, de utilização temporária ou permanente, fornecimento de alimentação, cuidados de saúde, higiene e conforto, fomentando o convívio e propiciando a animação social e a ocupação dos tempos livres dos utentes.

Para além disso, são objectivos específicos dos lares para idosos:

- a) Proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- b) Contribuir para a estabilização ou retardamento do processo de envelhecimento;
- c) Criar condições que permitam preservar e incentivar a relação interfamiliar;
- d) Potenciar a integração social.

A capacidade<sup>12</sup> dos lares não deve ser inferior a 4 pessoas e superior a 120, no caso dos estabelecimentos correspondentes a estruturas residenciais, tendo em conta a adequação e organização das áreas funcionais;

A capacidade dos quartos é de uma ou duas camas, sendo que, pelo menos, 25% dos mesmos devem corresponder a quartos individuais.

---

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

<sup>11</sup> Fonte: Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998

<sup>12</sup> Fonte: Despacho Normativo nº 30/2006 de 8 de Maio de 2006 e Despacho Normativo n.º 12/98, de 13 de Janeiro de 1998

### 3. O Futuro Próximo - 2020

De uma maneira geral, o desafio que o envelhecimento demográfico representa para as sociedades poderá ser analisado segundo determinadas dimensões:

1. Relativo declínio da população activa e envelhecimento da mão-de-obra;
2. Pressão sobre os regimes de pensão e nas finanças públicas provocada pelo número crescente de reformados e pela diminuição da população em idade activa;
3. Necessidade crescente de cuidados de saúde e assistência às pessoas idosas;
4. Diversidade dos recursos e das necessidades dos idosos.

As projecções de população assentes numa ligeira subida da fecundidade, num aumento moderado da esperança de vida e num saldo migratório positivo indiciam uma estrutura etária envelhecida. Os idosos não cessarão de aumentar em valor absoluto e em importância relativa, prevendo-se que ultrapassem os jovens entre os anos 2010 e 2015.

A partir de 2010 o incremento da população idosa será o efeito conjugado da diminuição da população jovem e da população em idade activa. O índice de envelhecimento sofrerá uma subida ininterrupta aproximando-se dos 112 idosos por cada 100 jovens em 2020 (cerca de 84 em 1995).

O peso dos idosos atingirá os 18,1% em 2020, enquanto a proporção de jovens diminuirá para 16,1% (14,7% e 17,6% em 1995, respectivamente). Paralelamente assistir-se-á ao aumento de proporção da população com 75 e mais anos que se elevará a 7,7% em 2020, contra 5,6% em 1995. Como resultado desta evolução prevê-se que o índice de longevidade continue a aumentar e atinja o seu valor máximo no ano de 2010: cerca de 45 indivíduos com 75 e mais anos por cada 100 com 65 e mais anos.

### 4 Estrutura Familiar<sup>13</sup>

Segundo os resultados do Recenseamento Geral da População e Habitação, realizado em 1991, 97,5% da população idosa (indivíduos com 65 e mais anos) vivia em famílias clássicas 2,5%, ou seja 33 015 indivíduos, em famílias institucionais (por exemplo Lares).

<sup>13</sup> Fonte: Direcção Geral de Acção Social in "Gerações mais idosas" - Instituto Nacional de Estatística.

Os dados disponíveis, indicam que esta percentagem varia conforme o sexo e o grupo etário analisado. À medida que aumenta a idade, a proporção de idosos a viver em famílias institucionais, cresce significativamente.

Assim, e observando dados nacionais, no grupo dos 65-69 anos a proporção é apenas de 0,8%, para atingir no grupo 80 ou mais anos, o valor de 6,1%. Por outro lado, o peso da população idosa feminina a residir neste tipo de famílias é sempre superior, em todos os grupos etários, aos valores da população masculina. A situação varia ainda de região para região, atingindo os valores mais elevados no Alentejo, onde 3,9% da população idosa vivia neste tipo de famílias; no grupo dos 65-69 anos esse valor é de 1,0%, subindo para os 10,5% no grupo dos 80 e mais anos.

Em 1991, as famílias unipessoais de idosos, abrangiam cerca de 435. 863 indivíduos, em que 55,5% tinham 65 ou mais anos.

## 5 Condições de Vida<sup>14</sup>

A observação dos níveis de actividade física, revela que a grande maioria dos idosos—despender um nível de esforço físico bastante baixo—47,1% enquadra-se no nível 1 de esforço físico (estar habitualmente sentado e andar pouco) e 47,4%, no nível seguinte (estarem pé ou andar bastante, sem ter que levantar/transportar objectos muitas vezes).

Apenas 5,5% despendem níveis de esforço físico mais elevados (levantar/transportar cargas leves ou subir e descer escadas várias vezes e trabalho físico pesado ou transportar cargas muito pesadas). A população idosa masculina diz despende um pouco mais de esforço físico na sua actividade diária do que a população feminina.

Dados relativos aos indivíduos com 65 e mais anos (89,7%) e para ambos os sexos mostram que 91,1% dos homens e 88,6% das mulheres costumam praticar actividades que exigem pouco esforço físico, como sejam, ler ou ver televisão. Actividades leves, como passear a pé, andar de bicicleta ou outras do mesmo tipo apresentam percentagens muito baixas: apenas 32,1% dos idosos admitiram praticá-las, sendo a percentagem de homens idosos que pratica este tipo de actividades quase o dobro da das mulheres (41,8% e 24,4%, respectivamente). A quase totalidade dos idosos não

14 Fonte: Direcção Geral de Acção Social in "Gerações mais idosas" - Instituto Nacional de Estatística.

prática exercício físico regular: apenas 3,3% dos homens e 1,7% das mulheres admitiram fazer exercício físico regular.

## 6. A Política Social

O lar de idosos, foi durante décadas, a única resposta social, cuja utilização exigia a institucionalização do idoso, que ali se mantinha geralmente até ao fim da sua vida.

Actualmente existem outras respostas sociais, tais como os centros de dia e de convívio, serviços de apoio domiciliário e, mais recentemente, o acolhimento familiar.

Portanto, de acordo com dados da Direcção Geral de Acção Social, verifica-se uma evolução gradual do número de equipamentos sociais e serviços no período compreendido entre 1991 e 1998, particularmente no sector dos serviços (Apoio Domiciliário, Centro de Dia e Centros de Convívio) com incidência nas respostas Apoio Domiciliário e Centro de Dia, cujo crescimento rondou os 27,8%, destacando-se assim a preferência quer dos promotores, quer dos utentes, por este tipo de resposta social (quadro apresentado em seguida).

Anos	Equipamentos Sociais (nº)		Serviços (nº)			
	Lar	Residência	Apoio Domiciliário	Centro de Dia	Centro de Convívio	Acolhimento Familiar
1	2	3	4	5	6	7
1991	566	22	575	811	171	0
1992	572	25	607	852	180	0
1993	591	32	671	941	185	0
1994	600	51	784	951	203	0
1995	657	56	921	1054	222	38
1996	895	56	1069	1148	237	29
1997	726	56	1192	1213	282	27
1998	848	56	1329	1314	287	52

Fonte: direcção Geral de Acção Social (DGAS)

## 7 Aspectos Legais na criação 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.

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 hora<sup>15</sup>.

Estão presentes em cada Loja da Empresa:

- Um corpo técnico de atendimento (AMA);
- Uma delegação do RNPC - Registo Nacional de Pessoas Colectivas (IRN);
- Um Cartório Notarial (IRN); \*
- Uma extensão do Instituto da Segurança Social, IP (ISS,IP);
- Um Gabinete de Apoio ao Registo Comercial – GARC (IRN);
- Um Posto de Atendimento da "Empresa na Hora" - PAENH (IRN);
- Um balcão da Caixa Geral de Depósitos (CGD).

A actividade económica de um Lar para Idosos, está incluída no grupo CAE 87301 - Acção social para pessoas idosas com alojamento.

<sup>15</sup> [http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/LojaEmpresa/PaginasEstaticas/O\\_que\\_sao](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/LojaEmpresa/PaginasEstaticas/O_que_sao)

## 8. Legislação

Contudo apesar do mercado disponível, é cada vez mais difícil abrir um lar em Portugal. A legislação aplicável é criticada por muitos e a verdade é que tendo em conta as condições físicas dos grandes centros urbanos, como o Porto, as adaptações dos edifícios são difíceis e onerosas e a construção de raiz só é possível através de grandes investimentos.

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 5554-2005 de 15 de Março

(Processo extraordinário de Licenciamento de Lares de Idosos em funcionamento)

. Despacho Normativo 30/2006 de 8 de Maio

(Normas de Implementação de Estabelecimentos correspondentes a Lares de Idosos)

. Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro

(Normas que regulam as condições de instalação e funcionamento dos Lares de Idosos)

. Decreto-Lei 163/2006 de 8 de Agosto

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

. 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)

. – Recomendações Técnicas para Equipamentos Sociais. Lares de Idosos, da Segurança Social

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

## 9. Requisitos

Para criar um Lar é necessário respeitar os seguintes requisitos<sup>16</sup>:

- 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;
- Instalações e equipamento adequados, nos termos das normas em vigor;
- Pessoal técnico e auxiliar necessário ao funcionamento do estabelecimento, nos termos das normas em vigor;
- Situação contributiva regularizada perante a segurança social. Além disso a direcção técnica\* do lar deve ser assegurada por um elemento com formação técnica e académica adequada, de preferência na área das ciências sociais e humanas.

Ao director compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de actividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento, e em especial:

- a) Promover reuniões técnicas com o pessoal;
- b) Promover reuniões com os utentes, nomeadamente para a preparação das actividades a desenvolver;
- c) Sensibilizar o pessoal face à problemática da pessoa idosa;
- d) Planificar e coordenar as actividades sociais, culturais, recreativas e ocupacionais dos idosos.

---

<sup>16</sup> Fonte: Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998

As funções do director técnico podem ser exercidas a meio tempo, quando a capacidade do estabelecimento for inferior a 30 utentes. Quando a capacidade dos lares for inferior a 15 utentes, o director técnico poderá ter um horário semanal variável, mas deve assegurar, no mínimo, uma permanência diária de três horas no estabelecimento.

## ***10 Condições de implantação***

O lar, seja qual for o modelo de instalação\* deve estar inserido na comunidade de modo a permitir a integração social das pessoas idosas.

O local de implantação do edifício deve ser servido por transportes públicos e deve ser de fácil acesso a viaturas; deve possuir infra-estruturas de saneamento básico, com ligação à linha de energia eléctrica, água e telefone; deve ainda ter boa salubridade e estar longe de estruturas ou infra-estruturas que provoquem ruído, vibrações, cheiro, fumos ou outros poluentes considerados perigosos para a saúde pública e que perturbem ou interfiram no quotidiano dos utilizadores do lar.

Para além disso, em edifícios de raiz, é obrigatório prever o estacionamento de viaturas, em número adequado aos fins do estabelecimento, à sua dimensão e ao número de utilizadores, conforme regulamentos camarários em vigor.

Em edifícios a remodelar ou adaptar para lar, caso não haja área ou zona prevista para estacionamento, devem ser reservados espaços da via pública, no mínimo de um, perto da entrada do edifício, que sirvam a ambulâncias, cargas e descargas e ainda aos utilizadores, quando necessário.

O edifício onde irá funcionar o lar deve obedecer ainda à legislação aplicável, designadamente quanto a 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 e canalizações de águas e esgotos.

O lar é composto pelas seguintes áreas funcionais:

- a) Área de acesso;
- b) Área de direcção e dos serviços administrativos;
- c) Área das instalações para o pessoal;
- d) Área de convívio e de actividades;
- e) Área de refeições;
- f) Área de serviços;
- h) Área de serviços de saúde;
- g) Área de quartos;
- i) Área de serviços de apoio.

## ***11 Processo de Licenciamento***

### ***11.1 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 Lar de Idosos.

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

### ***11.2 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 Lares de Idosos, à Acessibilidade de Pessoas com Mobilidade Condicionada, à Segurança Contra Incêndios e às Normas de Higiene e Saúde nos Locais de Trabalho.

### ***11.3 Pedido de Licenciamento da Construção ou Remodelação***

O licenciamento da construção ou remodelação é requerido à Câmara Municipal te ritorialmente 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 Lares de Idosos.

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.

#### ***11.4 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.

#### ***11.5 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 cocedida.

#### ***11.6 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.

#### ***11.7 Licença de Funcionamento***

Os Lares de Idosos 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.

## **12 Funcionamento**

O funcionamento<sup>17</sup> do lar deve garantir e proporcionar ao idoso:

a) A prestação de todos os cuidados adequados à satisfação das suas necessidades, tendo em vista a manutenção da autonomia e independência; b) Uma alimentação adequada, atendendo, na medida do possível, a hábitos alimentares e gostos pessoais e cumprindo as prescrições médicas; c) Uma qualidade de vida que compatibilize a vivência em comum com o respeito pela individualidade e privacidade de cada idoso; d) A realização de actividades de animação sócio-cultural, recreativa e ocupacional que visem contribuir para um clima de relacionamento saudável entre os idosos e para a manutenção das suas capacidades físicas e psíquicas; e) Um ambiente calmo, confortável e humanizado; f) Os serviços domésticos necessários ao bem-estar do idoso e destinados, nomeadamente, à higiene do ambiente, ao serviço de refeições e ao tratamento de roupas.

Além disso deve permitir:

a) A convivência social, através do relacionamento entre os idosos e destes com os familiares e amigos, com o pessoal do lar e com a própria comunidade, de acordo com os seus interesses; b) A participação dos familiares, ou pessoa responsável pelo internamento, no apoio ao idoso, sempre que possível e desde que este apoio contribua para um maior bem-estar e equilíbrio psico-afectivo do residente. c) A assistência religiosa, sempre que o idoso a solicite, ou, na incapacidade deste, a pedido dos seus familiares.

---

<sup>17</sup> Fonte: Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998

## 13 Recursos Humanos

Este ponto é muito delicado neste negócio, ou seja recrutar e seleccionar os recursos humanos essenciais para um Lar, é uma tarefa que exige muito. O horário de trabalho, é outro aspecto muito importante pois terá de funcionar durante 24 horas e em regime de turnos, pois está definido por lei o número de horas semanais por trabalhador. Portanto é necessário gerir muito bem o pessoal .

Indicadores de pessoal<sup>18</sup>:

1 - Para assegurar níveis adequados de qualidade no funcionamento do lar é necessário o seguinte pessoal:

- a) Um animador social em regime de tempo parcial;
- b) Um enfermeiro por cada 40 utentes;
- c) Um ajudante de lar por cada 8 idosos;
- d) Um encarregado de serviços domésticos em estabelecimentos com capacidade igual ou superior a 40 idosos e empregadas da limpeza;
- e) Um cozinheiro por estabelecimento;
- f) Um ajudante de cozinheiro por cada 20 idosos;
- g) Um empregado auxiliar por cada 20 idosos.

2 - Independentemente do pessoal identificado anteriormente, deverá ser assegurada a permanência de um ajudante de lar para vigilância nocturna por cada 20 idosos.

3 - Sempre que o estabelecimento acolha idosos em situação de grande dependência, as unidades de pessoal de enfermagem, ajudante de lar e auxiliar serão as seguintes:

- a) Um enfermeiro por cada 20 idosos;
- b) Um ajudante de lar por cada 5 idosos;
- c) Um empregado auxiliar por cada 15 idosos.

4 - Os indicadores referidos nos números anteriores podem ser adaptados, com a necessária flexibilidade, em função das características gerais, quer de instalação, quer de funcionamento, quer do número de utentes de cada estabelecimento, sem prejuízo de ser em número suficiente para assegurar os cuidados necessários aos utentes nas vinte e quatro horas.

<sup>18</sup> Fonte: Despacho Normativo 12/98 de 25 de Fevereiro de 1998

## 14 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 Lar que queremos abrir. Quanto à localização, os preços de arrendamento variam consoante a zona onde pensa abrir o Lar 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 caso escolhemos o exemplo de arrendamento de um espaço, com uma área de cerca de 1.000m<sup>2</sup> cobertos, que necessita em média de 19 empregados para uma ocupação máxima de 40 utentes permanentes por mês.

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 lares de idosos.

Trata-se de um exercício académico, a realidade irá dizer ao empreendedor os valores que se ajustam à sua realidade.

<i>rúbricas</i>	<i>Valores em euros</i>
<i>Encargos com constituição da empresa</i>	<i>500,00€</i>
<i>Obras</i>	<i>556.800,00€</i>
<i>Mobiliário</i>	<i>95.900,00€</i>
<i>Equipamento Básico</i>	<i>25.000,00€</i>
<i>Ar condicionado /extração /Aquecimento</i>	<i>46.400,00€</i>
<i>Instalação de som e imagem</i>	<i>10.000,00€</i>
<i>Arquitecto</i>	<i>35.000,00€</i>
<i>Licenças</i>	<i>5.000,00€</i>
<i>Equipamento Informático</i>	<i>5.000,00€</i>
<i>Outros custos e imprevistos</i>	<i>15.000,00€</i>
<b>TOTAL</b>	<b>794.600,00€</b>

## **15 Prestações mensais**

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

<b>Custos</b>	<b>Qtd.</b>	<b>C. unit.</b>	<b>Valores em euros</b>
<i>Despesas correntes *</i>			10.000,00€
<i>Consumíveis / economato</i>			100,00€
<i>Salários (s/ encargos sociais)</i>			
<i>Animador Social</i>	1	800,00€	800,00€
<i>Enfermeiro</i>	1	1.500,00€	1.500,00€
<i>Ajudante de Lar</i>	5	600,00€	3.000,00€
<i>Encarregado de serviços domésticos</i>	1	500,00€	500,00€
<i>Empregado de Limpeza</i>	2	400,00€	800,00€
<i>Director Técnico</i>	1	2.000,00€	2.000,00€
<i>Cozinheiro</i>	1	650,00€	650,00€
<i>Ajudante de Cozinha</i>	2	450,00€	900,00€
<i>Empregado Auxiliar</i>	2	550,00€	1.100,00€
<i>Empregado Vigilância Nocturna</i>	2	800,00€	1.600,00€
<i>Administrativa</i>	1	500,00€	500,00€
<i>Produtos Alimentares</i>			10.000,00€
<i>Serviços de Contabilidade</i>			150,00€
<i>Seguros Multirisco</i>			500,00€
<i>Outros Encargos</i>			10.000,00€
<b>TOTAL</b>			<b>44.100,00€</b>

(\*) Agua, luz, gás, telefone, limpeza, desratização

## 16. Balanço

<b>Classificação</b>	<b>Critério</b>
<i>Alto</i>	<i>Investimento</i>
<i>Média</i>	<i>Rentabilidade</i>
<i>Média</i>	<i>Concorrência</i>
<i>Médio</i>	<i>Risco Económico</i>

## **CONTACTOS ÚTEIS**

### **APEITE**

Associação para a Promoção da Inovação e das Empresas Tecnológicas

Rua Paulo da Gama nº629

4169-006– Porto

Tel: 00351220108012/79 | Fax: 00351220108013

E-mail: [jproempreendedor@apeite.pt](mailto:jproempreendedor@apeite.pt)

<http://www.jovemproempreendedor.com>

### **INOVAGAIA**

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

Avenida Manuel Violas nº 476

4410 - 136 S. Félix da Marinha

t. 227 334 141

E-mail: [jproempreendedor@apeite.pt](mailto: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](mailto:jproempreendedor@apeite.pt)

<http://www.jovemproempreendedor.com>

### **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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto: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](mailto:info@castro-natali.com)

Site: [www.castro-natali.com](http://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 Lar de Idosos

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: INOVAGAIA



