

Centro Social da Lageosa da Raia¹

Análise de um Caso Estratégico

Professora Doutora Carla Curado
Casos em Gestão Estratégica

Margarida Cruz | 60662

Cláudia Figueiredo | 60987

Ana Oliveira | 60626

Francisco Viana | 60586



Fonte: Site da Associação



ÍNDICE

- 01 Enquadramento
- 02 Classificação
- 04 Síntese
- 05 Conclusão





Missão, Visão e Valores

Missão

“Contribuir para a contínua qualidade de vida da população sénior que precisa de ajuda na vida quotidiana, quer seja ajuda no domicílio ou na necessidade de institucionalização”.

Visão

“Tornar a associação conhecida como sendo uma referência no país como Residência Geriátrica bem-sucedida a nível dos seus utentes, família e da sua própria rentabilidade.”

Valores

- Cada utente é único;
- Excelência com o compromisso;
- Ética e responsabilidade social;
- Envolvimento familiar;
- Orientação para o utente;
- Qualidade e Inovação;
- Compromisso com o meio ambiente.

Análise PESTAL

P

- Instabilidade Política Nacional;^{4 5}
- Câmara Municipal Sabugal (CMS) promove diversas iniciativas de empreendedorismo e investimento que visam a promoção e desenvolvimento económico do concelho, e promove a aproximação aos cidadãos^{6 7 8}

E

- Terciarização da economia:
 - comércio tradicional
 - serviços de natureza social⁹
- Escassez e falta de capacidade empreendedora¹⁰
- Salário médio mensal reduzido⁹

S

- Taxa de desemprego no município (3,7%) é inferior à nacional (4,6%)¹¹
- Estrutura etária envelhecida¹¹

Análise PESTAL

T

- CMS promove iniciativas ao nível do desenvolvimento tecnológico e turismo digital^{13 14 15 16}
- Atualização de equipamentos municipais por outros mais eficientes^{17 18}

A

- Clima frio e ventoso
- Extensa rede hidrográfica;
- Relevo acentuado
- Exposição solar^{19 20 21}
- Despesa em ambiente/hab elevada em relação à média nacional (105€ vs 67€)¹⁰

L

- Crescentes exigências colocadas pelas entidades fiscalizadoras e Estado relativamente a instituições de cariz social^{22 23 24}
- Benefícios fiscais de dedução das despesas com lares em sede de IRS²⁵

Ambiente Externo

Estratégias Indústria

O CSLR dispõe de apoios provenientes de 5 fontes distintas:²⁶

- ISS (ERPI e SAD);
- CMS;
- IEFP;
- Doações, Heranças e Legados.

IPSS: participação familiar mensal determina-se pela aplicação de uma percentagem (entre 75% a 90%) sobre o rendimento *per capita* do agregado familiar;^{27 28}

Instituições Privadas: Em 2021, as mensalidades dos lares privados variaram entre os valores de 1400€ a 1850€.^{29 30}

Crescimento Indústria

No Município do Sabugal existem 652 idosos com mais de 65 anos, por cada 100 jovens até aos 14 anos de idade.¹¹

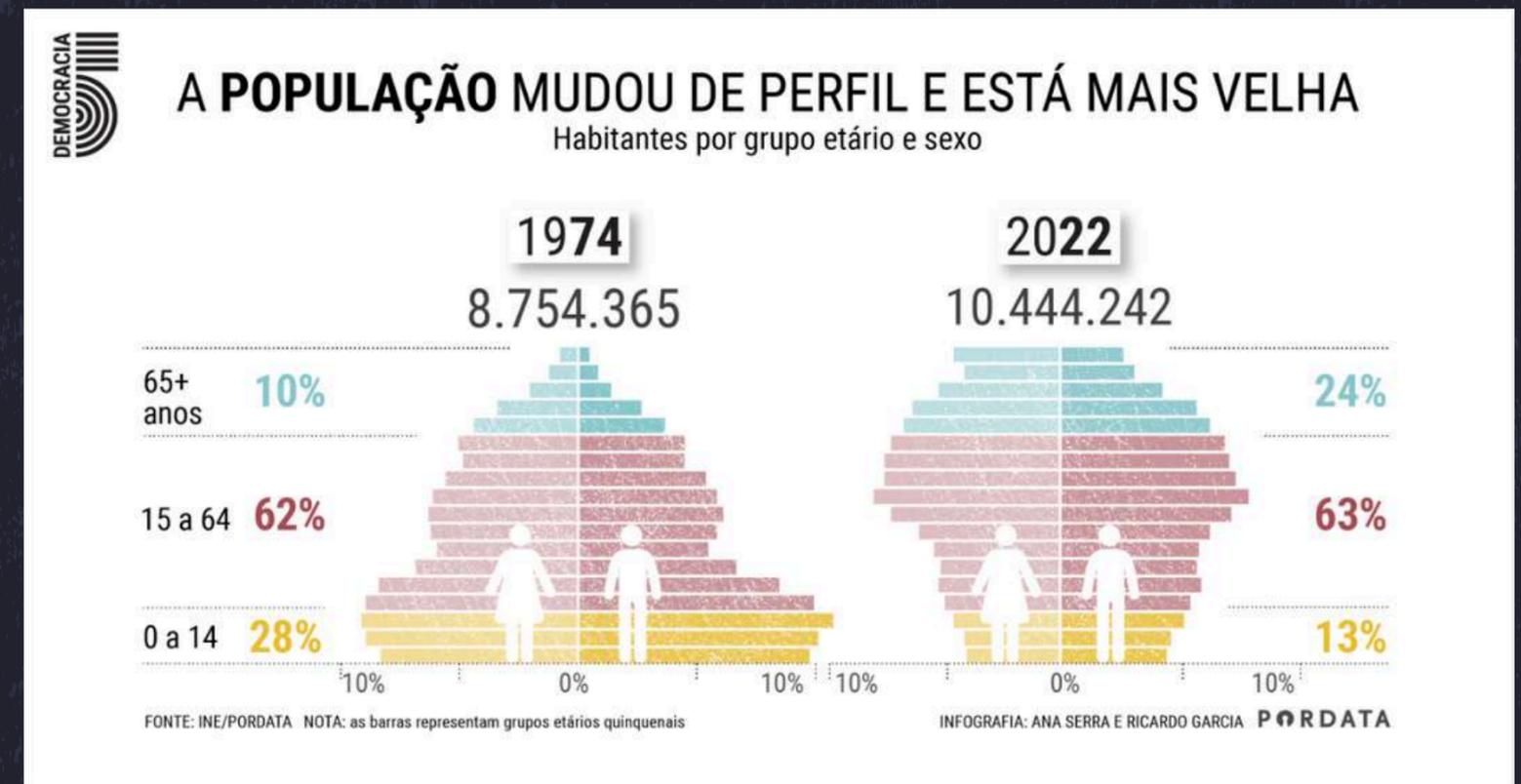


Figura 2- Estrutura Etária População Portuguesa em 1974 e 2022⁴⁸

Forças de Porter

Cinco Forças de Porter

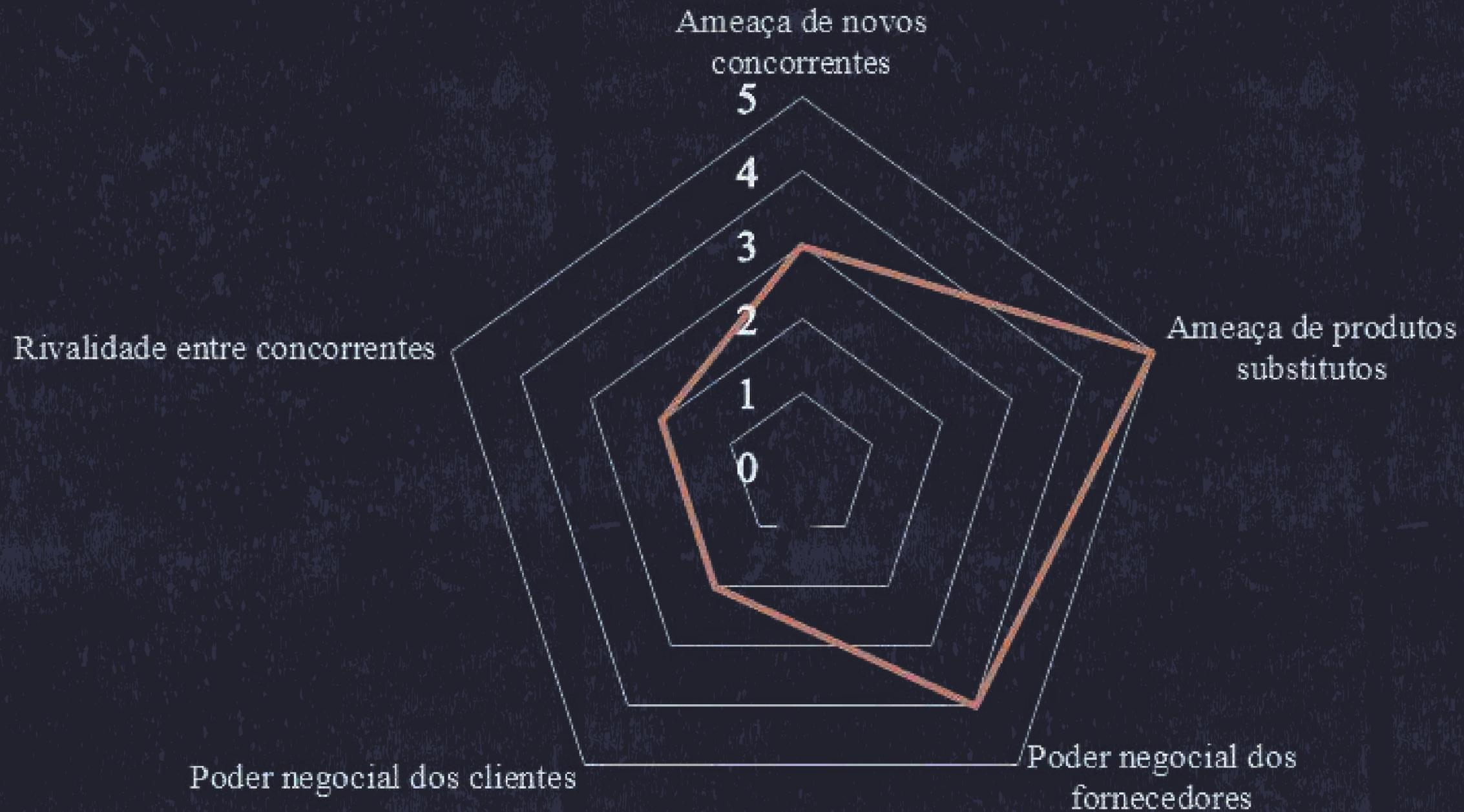


Figura 3 - Forças de Porter do CSLR
(Elaboração própria, baseado em 30 31 32)

Ambiente Interno



Recursos

TANGÍVEIS:

- Instalações da associação;
- Veículos de transportes de passageiros e apoio domiciliário;
- Recurso exclusivo a autofinanciamento.³³

INTANGÍVEIS:

- Reputação da associação;
- Habilitações da gestão de topo;
- Site da associação;
- Habilitações dos RH existentes.¹



Capacidades

- Capacidade de investimento;³³
- Capacidade de aumento salarial a toda a instituição em 7,89%;²⁶
- Conhecimento dos RH na área da geriatria.



Competências

- Atenção ao bem-estar do idoso e personalização da relação;
- Motivação dos trabalhadores;
- Cultura organizacional;
- Competências da Gestão;
- História e reputação da associação.¹

Análise SWOT



Ameaças

- Baixo desemprego na região;
- Aumento de fiscalização e de legislação de instituições sociais.



Oportunidades

- Benefícios da dedução IRS;
- Apoios financeiros específicos para a atividade da organização e para o desenvolvimento da região centro e interior do país.



Forças

- Promoção do envolvimento dos familiares e de visitas regulares;
- Cuidado com bem-estar e personalizando a relação com cada idoso.



Fraquezas

- Espaço circundante à organização limitado;
- Existência de vários recursos naturais não utilizados para benefício da instituição.



Como poderá a organização tornar-se mais sustentável a nível ambiental?

01

Valor definido pela organização

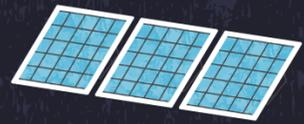
“Compromisso com o meio ambiente: Promover e participar em ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável, com o objectivo da preservação do meio ambiente.”¹

02

Fraqueza identificada na análise SWOT

“Existem recursos naturais [...] que não estão a ser utilizados para benefício da instituição”

Opções de Resposta



01 Instalação de painéis fotovoltaicos



02 Substituição da frota existente por veículos elétricos

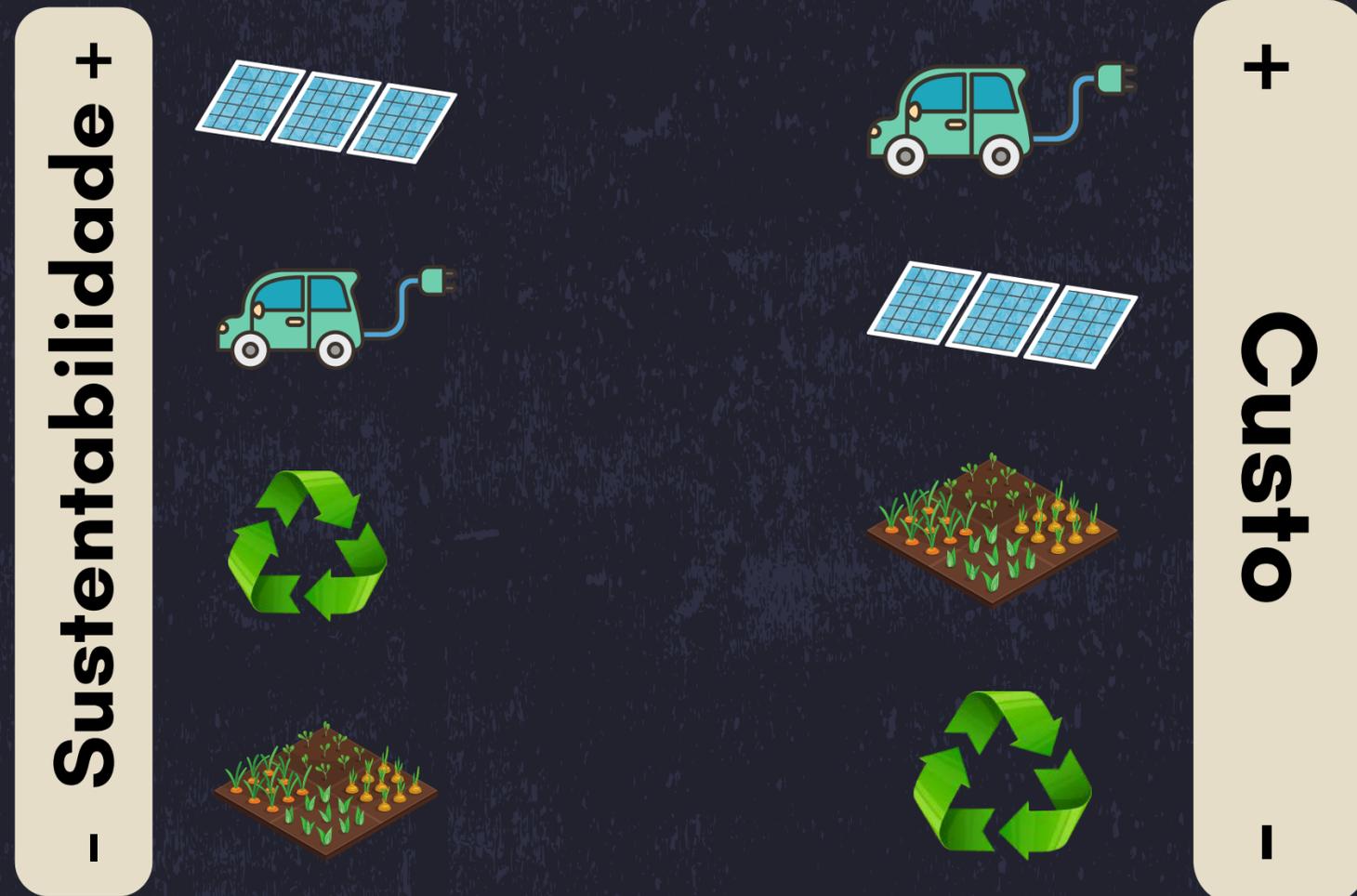


03 Criação de hortas biológicas para consumo interno da instituição



04 Redução de utilização de produtos descartáveis

Critério de Decisão e Justificação



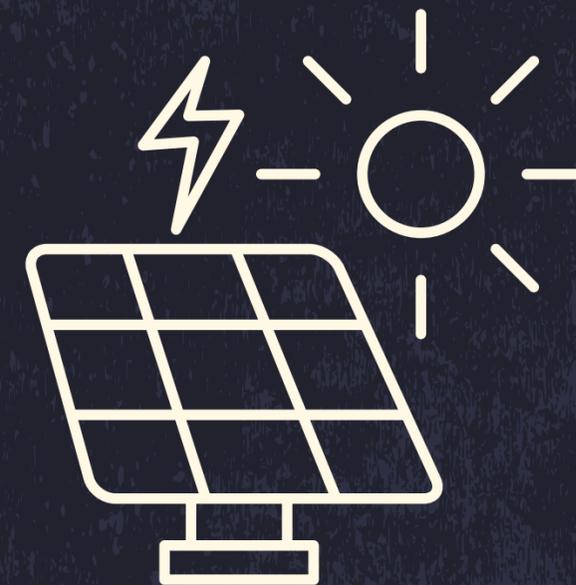
Prós e Contras

PRÓS	CONTRAS
Produção de eletricidade para uso da instituição	Custo de aquisição (5.000€ a 30.000€ + instalação, manutenção e procedimentos não planeados) ^{40 41 42}
Diminuição do preço da fatura de eletricidade	Exposição solar mais reduzida no inverno ¹⁹
Redução da pegada de carbono	



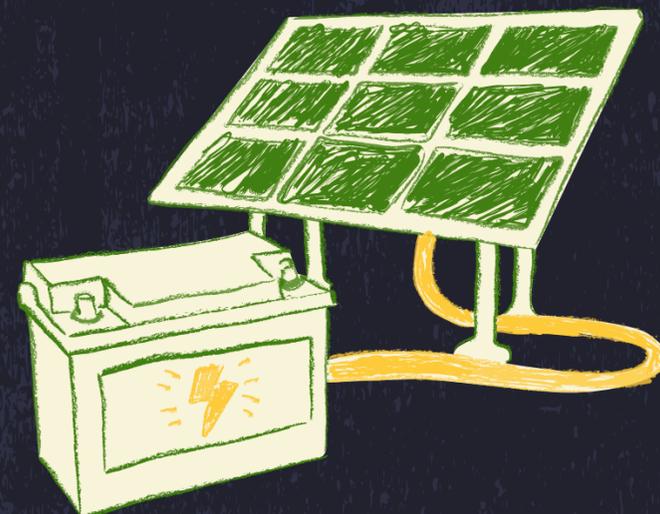
Implementação

- 01 Análise fornecedor, forma de instalação, subsídios de apoio à aquisição painéis, e autoconsumo ligado à rede ou autoconsumo fora da rede
- 02 Estudo de viabilidade económico-financeira do projeto e retorno do investimento
- 03 Fazer inspeções estruturais, planeamento de caminho de cabos, roteamento de cabos e instalação de equipamentos
- 04 Montagem dos suportes do sistema fotovoltaico e fixação painéis no telhado
- 05 Ligação ao inversor elétrico
- 06 Ligação das baterias



Riscos

Tecnológicos	Económicos
Desatualização tecnológica	Prazo do retorno do investimento elevado ^{40 41 42}
Complexidade da Implementação ^{43 44 45}	



Análise de um Caso Estratégico



Obrigado

NIF: 501 967 400

Professora Doutora Carla Curado
Casos em Gestão Estratégica

Margarida Cruz | 60662
Cláudia Figueiredo | 60987
Ana Oliveira | 60626
Francisco Viana | 60586

Referências

- (1) Associação Distrital para a Sociedade de Informação (ADSI). (s.d.). Obtido em 10 de março de 2024, de Centro Social Lageosa da Raia: <https://cslageosadaraia.pt/>
- (2) Centro Social Lageosa da Raia. (19 de setembro de 2015). Estatutos da Associação Centro Social Lageosa da Raia. Sabugal, Guarda, Portugal. Obtido em 10 de março de 2024
- (3) Apresentação. (s.d.). Obtido em 20 de março de 2024, de Centro Social Lageosa da Raia: <https://cslageosadaraia.pt/#centro-social>
- (4) Pinto, J. A. (23 de abril de 2024). O conceito de estabilidade política e a questão social. Obtido em 30 de abril de 2024, de Publico: <https://www.publico.pt/2024/04/23/opiniao/opiniao/conceito-estabilidade-politica-questao-social-2087917>
- (5) CNN Portugal. (18 de novembro de 2023). Estabilidade política em Portugal “se hizo añicos”. Obtido em 10 de abril de 2024, de CNN Portugal: <https://www.publico.pt/2024/04/23/opiniao/opiniao/conceito-estabilidade-politica-questao-social-2087917>
- (6) Apoio ao Desenvolvimento. (s.d.). Obtido em 10 de abril de 2024, de Sabugal Município: <https://www.cm-sabugal.pt/concelho-do-sabugal/apoio-ao-desenvolvimento/>
- (7) Sabugal Investe. (2017). Obtido em 10 de abril de 2024, de Sabugal Município: <https://www.cm-sabugal.pt/concelho-do-sabugal/apoio-ao-desenvolvimento/guia-do-investidor/>
- (8) Sabugal Município. (s.d.). Boletim e Agenda Municipal à distância de um clique. Obtido em 10 de abril de 2024, de Sabugal Município: <https://www.cm-sabugal.pt/boletim-agenda-municipal-distancia-um-clique-2/>
- (9) Plano Estratégico Sabugal 2025. (julho de 2013). Obtido em 10 de abril de 2024, de Sabugal Município: <https://www.cm-sabugal.pt/wp-content/uploads/PESabugal-2025-Relat%C3%B3rio-Diagn%C3%B3stico.pdf>
- (10) Instituto Nacional de Estatística. (s.d.). Sínteses Estatísticas. Obtido em 10 de abril de 2024, de Gabinete de Estratégia e Estudos: <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/guarda/sabugal/3144-sabugal/file>
- (11) Pordata. (2022). Quadro Resumo - Sabugal. Obtido em 02 de abril de 2024, de Pordata: <https://www.pordata.pt/municipios/quadro+resumo/sabugal-824113>
- (12) Ministério da Educação. (2019). Principais Indicadores da Educação, 2019/2020. Obtido em 10 de abril de 2024, de Governo de Cabo Verde: [https://minedu.gov.cv/media/estatistica/2024/04/25/Principais Indicadores da Educa%C3%A7%C3%A3o 2019 - 2020.pdf](https://minedu.gov.cv/media/estatistica/2024/04/25/Principais%20Indicadores%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%202019%20-%202020.pdf)

Referências

- (12) Ministério da Educação. (2019). Principais Indicadores da Educação, 2019/2020. Obtido em 10 de abril de 2024, de Governo de Cabo Verde: https://minedu.gov.cv/media/estatistica/2024/04/25/Principais_Indicadores_da_Educa%C3%A7%C3%A3o_2019_-_2020.pdf
- (13) Sabugal Município. (2019). Formação para cidadãos sobre o uso inteligente das tecnologias de informação. Obtido em 10 de abril de 2024, de Sabugal Município: <https://www.cm-sabugal.pt/formacao-para-cidadaos-no-uso-inteligente-das-tecnologias/>
- (14) Sabugal Município. (s.d.). Turismo Inteligente: Uma nova aposta do Município. Obtido em 10 de abril de 2024, de Sabugal Município: <https://www.cm-sabugal.pt/turismo-inteligente-nova-aposta-do-municipio/>
- (15) Sabugal Município. (2023). ENERTECH - Feira das Tecnologias para a Energia (2023). Obtido em 10 de abril de 2024, de Sabugal Município: ENERTECH - FEIRA DAS TECNOLOGIAS PARA A ENERGIA (2023)
- (16) Lusa. (20 de outubro de 2021). Sabugal tem projeto tecnológico para monitorização de castanheiros. Obtido em 10 de abril de 2024, de Agroportal: <https://www.agroportal.pt/sabugal-tem-projeto-tecnologico-para-monitorizacao-de-castanheiros/>
- (17) Lusa. (15 de janeiro de 2024). Câmara Municipal do Sabugal instala tecnologia LED no Castelo. Obtido em 10 de abril de 2024, de Beira.pt: <https://beira.pt/portal/noticias/camara-municipal-do-sabugal-instala-tecnologia-led-no-castelo/>
- (18) Mattos, M. (s.d.). O município rural português encontrou a solução necessária com a Interact City. Obtido em 10 de abril de 2024, de Interact: <https://www.interact-lighting.com/pt-pt/customer-stories/sabugal>
- (19) Secção II. (s.d.). Obtido em 20 de março de 2024, de Sabugal Município: <https://www.cm-sabugal.pt/wp-content/uploads/Sec%C3%A7%C3%A3o-II-Original.pdf>
- (20) Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR). (s.d.). Aproveitamento Hidrográfico da Cova da Beira. Obtido em 10 de abril de 2024, de Sistemas de Informação de Regadio: https://sir.dgadr.gov.pt/conteudos/jornadas_aph/apresentacoes/s6/14.pdf
- (21) Pinto, P. (12 de janeiro de 2023). Sabugal: Primeiro parque híbrido de eólica e solar da Península Ibérica. Obtido em 10 de abril de 2024, de pplware: <https://pplware.sapo.pt/motores/sabugal-primeiro-parque-hibrido-de-eolica-e-solar-da-peninsula-iberica/>
- (22) Diário da República. (13 de novembro de 2023). Portaria n.º 349/2023, de 13 de novembro. Obtido em 10 de abril de 2024, de Diário da República: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/349-2023-224139049>
- (23) Diário da República. (12 de janeiro de 2024). Declaração de Retificação n.º 1/2024, de 12 de janeiro. Obtido em 02 de abril de 2024, de Diário da República: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/declaracao-retificacao/1-2024-836495390>
- (24) Diário da República. (30 de janeiro de 2013). Portaria n.º 38/2013 de 30 de janeiro. Obtido de Segurança Social: https://www.seg-social.pt/documents/10152/1197978/Port_38_2013/a41d22ec-c9b8-4b0d-abc3-e583eeb87911

Referências

- (25) Portal das Finanças. (2024). CIRS. Obtido em 10 de abril de 2024, de Autoridade Tributária e Aduaneira: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/cirs_rep/Pages/irs84.aspx
- (26) Centro Social Lageosa da Raia. (2024). Orçamento 2024. Centro Social Lageosa da Raia, Sabugal. Obtido em 10 de março de 2024
- (27) Portaria n.º 196-A/2015. (30 de junho de 2015). Obtido em 02 de abril de 2024, de Diário da República: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/portaria/2015-149418444>
- (28) Instituto da Segurança Social, I.P. (25 de setembro de 2017). Obtido em 10 de março de 2024, de Guia Prático Apoios Sociais - Pessoas Idosas: https://www.seg-social.pt/documents/10152/33603/N35_apoios_sociais_idosos/638b6f1a-61f6-4302-bec3-5b28923276cb
- (29) CBRE. (novembro de 2021). Real estate opportunities in the healthcare and senior living sector in Portugal. Obtido em 10 de abril de 2024, de CBRE: https://mktgdocs.cbre.com/2299/cca9d51c-59db-46d5-a630-60742615dc24-1680583166/Healthcare_and_Senior_Living.pdf
- (30) Encontre um lar de idosos. (s.d.). Obtido em 10 de abril de 2024, de Casas Senior: <https://www.casas-senior.pt/casa-reposo/os-diferentes-tipos-de-centros/residencia-publica-privada>
- (31) Instituto Nacional de Estatística. (19 de abril de 2021). População residente segundo os Censos: total e por grupo etário. Obtido em 10 de março de 2024, de Pordata: <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>
- (32) Gabinete de Estratégia e Planeamento. (s.d.). O que Procura? Obtido em 10 de abril de 2024, de Carta Social: <https://www.cartasocial.pt/resultados-da-pesquisa?vt=21&tp=2107&l=09-00-00>
- (33) Centro Social Lageosa da Raia. (2023). Balanço SNC. Centro Social Lageosa da Raia, Sabugal. Obtido em 10 de março de 2024
- (34) União Europeia. (19 de março de 2024). Como reduzir a pegada de carbono? Obtido em 21 de março de 2024, de Portal Europeu da Juventude: https://youth.europa.eu/get-involved/sustainable-development/how-reduce-my-carbon-footprint_pt
- (35) Simulador Fotovoltaico. (s.d.). Obtido em 02 de abril de 2024, de Solius: <https://solius.pt/pt/simulador-fotovoltaico#>
- (36) Moura, C. (09 de março de 2021). Fiat E-Ducato já tem preços em Portugal. Obtido em 02 de abril de 2024, de Turbo: <https://www.turbo.pt/ fiat-educato-precos-conhecidos/>

Referências

- (37) Referencial de Boas Práticas na prestação de cuidados de saúde nas estruturas residenciais para pessoas idosas. (26 de janeiro de 2022). Obtido em 10 de março de 2024, de https://www.igas.min-saude.pt/wp-content/uploads/2023/05/ERPI_Referencial_de_Boas_Praticas_VFinal.pdf
- (38) Hawes, J. K., Goldstein, B. P., Dorr, E., Caputo, S., Fox-Kämper, R., Newell, J. P., . . . Cohen, N. (22 de janeiro de 2024). Comparing the carbon footprints of urban and conventional agriculture. Obtido em mar de 2024, de Nature Cities: <https://www.nature.com/articles/s44284-023-00023-3>
- (39) Ferreira, N. (22 de janeiro de 2024). Agricultura urbana produz seis vezes mais CO2 do que a tradicional. Obtido em 02 de abril de 2024, de Publico: <https://www.publico.pt/2024/01/22/azul/noticia/agricultura-urbana-produz-seis-vezes-co2-tradicional-2077718>
- (40) Iberdrola. (s.d.). Conquiste a sua independência energética. Obtido em 20 de abril de 2024, de Iberdrola: https://www.iberdrola.pt/l/oferta/paineis-solares?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=%7BAdGroup%7D&utm_campaign=Iberdrola_PT_Search_Gen_SmartSolar_Google-Ads_AlwaysOn&utm_term=Paineis%20fotovoltaicos&wtarget=kwd-978325528&wcmp=21086083371&gad_so
- (41) Kit Solar 12000W Uso Diário. (s.d.). Obtido em 15 de abril de 2024, de Damia Solar: https://www.damiasolar.com/pt/kits-solares/kits-solares-casa/kit-solar-12000w-uso-diario-placa-inducao-frigorifico-ar-condicionado-tv.html#/26-estrutura-com_estrutura_ajustavel_em_vez_de_coplanar
- (42) Leroy Merlin. (s.d.). Kit Solar PACK ZERO+ XUNZEL5999SXIXS até 13kWh/d, bateria 13,6kWh, inversor 3kW. Obtido em 20 de abril de 2024, de Leroy Merlin: https://www.leroymerlin.pt/produtos/energias-renovaveis/kits-de-energia-solar-fotovoltaica-fora-de-rede/kit-solar-pack-zero-xunzel5999sxixs-ate-13kwh-d-bateria-13-6kwh-inversor-3kw-87234575.html?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=pmax-shopping-
- (43) Borges, M. S. (2023). Guia passo a passo da instalação de painéis solares. Obtido em 20 de abril de 2024, de Otovo: <https://www.otovo.pt/blog/sistemas-fotovoltaicos/como-instalar-paineis-solares/>
- (44) Painéis solares aos preços mais baixos em Portugal. (s.d.). Obtido em 20 de abril de 2024, de Otovo: https://www.otovo.pt/?utm_source=google&utm_medium=ad&utm_campaign=OT_GO_PRT_PT_B2C_BOF_SER_NBR_GEN_PV_XXX_Act&location=&utm_term=pain%C3%A9is%20fotovoltaicos%20pre%C3%A7o&utm_campaign=OT_GO_PRT_PT_B2C_BOF_SER_NBR_GEN_PV_XXX_Act&utm_source=google&utm_medium=ad
- (45) Borges, M. S. (2023). Autoconsumo Solar Fotovoltaico: Guia Completo. Obtido em 20 de abril de 2024, de Otovo: <https://www.otovo.pt/blog/autoconsumo/autoconsumo-solar-fotovoltaico/>
- (46) WHO. (04 de agosto de 2016). Radiation: Electromagnetic fields. Obtido em 04 de março de 2024, de World Health Organization: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/radiation-electromagnetic-fields>
- (47) Mapa. (2019). Obtido em 20 de abril de 2024, de CheveuxCrepusfrun: <https://cheveuxcrepusfrun.blogspot.com/2017/05/sabugal-mapa.html>
- (48) Pordata. (29 de fevereiro de 2024). Pirâmide etária de Portugal: de 1974 a 2022. Obtido em 20 de abril de 2024, de Pordata: <https://www.pordata.pt/cinco-decadas-democracia-em-portugal/populacao>