

**Universidade do Minho**

Liliana Rafaela Armada Cardoso

Proposta de um Plano de Negócios  
para uma Unidade de Saúde



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Liliana Rafaela Armada Cardoso

## Proposta de um Plano de Negócios para uma Unidade de Saúde

Projeto do Mestrado  
em Gestão das Unidades de Saúde

Trabalho efetuado sob a co-orientação de  
**Profª Doutora Anabela Martins da Silva**  
**Dr. Cláudio Filipe Ferreira Silva**

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo apenas foi possível com o apoio e motivação de algumas pessoas. Assim, uma enorme gratidão aos meus pais pelo apoio e permanente incentivo que me deram ao longo de todo o percurso académico, pois sem eles não seria possível realizar o mestrado. Por fazerem de mim quem sou hoje e por estarem sempre lá quando mais preciso.

À Prof<sup>a</sup> Doutora Anabela Martins da Silva, se mostrou sempre disponível para me esclarecer as dúvidas surgidas ao longo do estudo deste processo e pelo acompanhamento na realização do presente projeto, assim como também ao Prof<sup>o</sup> Doutor Cláudio Filipe Ferreira Silva pelas observações e orientações que foram surgindo ao longo do estudo.

Aos professores da Universidade do Minho, nomeadamente, da Escola de Economia e Gestão, pelo acolhimento no Mestrado de Gestão de Unidades de Saúde, pela transmissão de conhecimentos que levo para a vida.

Um agradecimento a todas as pessoas que entreviram direta e indiretamente no meu percurso.

Um muito obrigada!

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Data

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Proposta de um Plano de Negócio para uma Unidade de Saúde

### RESUMO

O empreendedorismo tem tido um lugar de destaque na atividade económica. Ao longo dos anos, a sua importância vai desde o aproveitamento de oportunidades de negócio, à criação de soluções empresariais e à ultrapassagem de necessidades dos consumidores, sendo extremamente positivo para o crescimento económico.

Em Portugal, pode afirmar-se que existe um ambiente favorável ao empreendedorismo, desde a quantidade de programas de apoio, à vasta informação disponível, à quantidade de incubadoras que existem, são vários os indicadores que apontam nesse sentido. O empreendedor atual depara-se com mercados muito competitivos e em constante mutação, é fundamental a utilização de ferramentas de gestão e análise corretas de maneira a compreender a melhor forma de gerar valor através dos serviços prestados, produtos ou modelos de negócio.

A análise de mercado, assim como o ambiente do setor onde se insere a empresa são fatores a ter em conta para a formulação da estratégia organizacional.

Este trabalho consiste na elaboração de um plano de investimento para a abertura de uma Clínica na área de Medicina Física de Reabilitação. A empresa presta serviços e tratamentos diferenciados com acompanhamento profissional em todo o processo terapêutico com o intuito de solucionar os problemas dos utentes. De acordo com o estudo de mercado realizado, consegue-se perceber que o mercado em que a empresa se insere está em ascensão. Como tal, a elaboração do plano é fundamental para prevenir riscos e obter resultados de viabilidade que vão permitir a tomada de decisão em relação a sua implementação na prática.

**Palavras Chave:** Fisioterapia, Plano de Negócios, Projeto de investimento, Saúde

## Proposal of a Business Plan for a Health Unit

### ABSTRACT

Entrepreneurship has had a prominent place over the years due to the importance of taking advantage of business opportunities, creating solutions and overcoming needs, which is positive for economic growth.

We can say that there is a favorable environment for entrepreneurship due to the number of support programs, the vast amount of information available and the incubators that exist, although the current entrepreneur is faced with very competitive and constantly changing markets, which is why it is essential to use the correct management and analysis tools and understand the best way to generate value through the services provided, products or business model.

Market analysis, as well as the environment of the sector where the company operates, are factors to be taken into account when formulating the organizational strategy.

This work consists of the elaboration of a business plan for the opening of a Clinic in the area of Physical Rehabilitation Medicine. The company provides differentiated services and treatments with professional accompaniment throughout the therapeutic process in order to solve the problems of the users. According to the market study carried out, it can soon be seen that the market in which the company operates is on the rise. As such, the preparation of the plan is essential to prevent risks and obtain feasibility results that will allow decision-making regarding its implementation in practice.

**Keywords:** Business Plan, Investment Project, Health, Physiotherapy.

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	ii
Declaração de Integridade.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice Geral.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Quadros.....	viii
Índice de Tabelas.....	ix
Índice de Gráficos.....	ix
Abreviaturas e siglas.....	x
<b>1 Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização e Pertinência do Tema.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Estrutura do estudo.....	2
<b>2 Revisão da Literatura.....</b>	<b>4</b>
2.1 Projetos de investimento.....	4
2.1.1 Definição de Investimento.....	4
2.1.2 Classificação do investimento.....	5
2.1.3 Classificação do investimento em estudo.....	7
2.2 Estrutura.....	8
2.2.1 Apresentação do Plano de Investimento.....	8
2.2.2 Análise de Mercado.....	9
2.2.3 Plano Operacional.....	16
2.2.4 Plano Financeiro.....	17
<b>3 Elaboração do Projeto de Investimento.....</b>	<b>35</b>
3.1 Apresentação do negócio.....	35
3.1.1 Identificação do promotor do projeto proposto.....	35
3.1.2 Breve descrição dos serviços.....	36
3.1.3 Missão.....	36
3.1.4 Visão.....	37
3.1.5 Valores.....	37
3.2 Plano Operacional.....	37
3.2.1 Caracterização da atividade.....	37
3.2.2 Denominação e forma jurídica.....	38
3.2.3 Descrição do local e motivo da escolha.....	39
3.2.4 Localização das instalações.....	40
3.2.5 Instalações.....	40
3.2.6 Fornecedores de mercadorias.....	41
3.2.7 Política de manutenção.....	42
3.2.8 Política de controlo de qualidade.....	42
3.2.9 Política de segurança, Higiene e Saúde no trabalho.....	43
3.3 Plano Pessoal.....	44
3.3.1 Organograma.....	44
3.3.2 Qualificação e adequação do perfil às funções.....	45
3.3.3 Políticas de motivação.....	47
3.3.4 Sistemas e tecnologias de informação.....	48

3.4	<i>Análise de Mercado</i> .....	48
3.4.1	Introdução .....	48
3.4.2	Análise setorial.....	49
3.4.3	Avaliação das vantagens competitivas fase aos concorrentes .....	54
3.4.4	Análise do Meio Ambiente Contextual .....	56
3.4.5	Análise do Meio Envolvente Transacional .....	63
3.5	<i>Plano de Marketing</i> .....	66
3.5.1	Análise <i>SWOT</i> .....	66
3.5.2	Segmentação do mercado e descrição da procura .....	67
3.5.3	Posicionamento .....	68
3.5.4	Marketing-Mix .....	68
3.6	<i>Objetivos</i> .....	71
3.6.1	Descriminação dos objetivos estratégicos com utilização do BSC .....	72
3.7	<i>Plano de Implementação</i> .....	75
<b>4</b>	<b>Estudo económico e financeiro</b> .....	<b>76</b>
4.1	<i>Previsão de Vendas</i> .....	76
4.2	<i>Previsão de Custos</i> .....	78
4.2.1	CMVMC .....	78
4.2.2	Fornecimento de Serviços Externos .....	78
4.2.3	Gastos com o pessoal .....	80
4.3	<i>Investimento - Capital Fixo e Amortizações</i> .....	82
4.4	<i>Fundo de Maneio Necessário (FMN)</i> .....	83
4.5	<i>Financiamento</i> .....	84
4.6	<i>Demonstração financeiras</i> .....	84
4.6.1	Demonstração dos Resultados por Naturezas Previsionais .....	84
4.6.2	Balanço Previsional .....	85
4.6.3	Demonstração dos Fluxos de Caixa .....	86
4.6.4	Plano financeiro .....	87
4.7	<i>Avaliação na perspetiva do projeto</i> .....	88
4.7.1	Determinação de Beta.....	88
4.7.2	Prémio de Risco de Mercado ( $R_m - R_f$ ) .....	89
4.7.3	Custo da Taxa de Juro.....	91
4.7.4	Avaliação do investimento na ótica do investimento .....	92
4.7.5	Avaliação do investimento na ótica do investidor .....	94
4.7.6	Indicadores financeiros do investimento .....	95
<b>5</b>	<b>Conclusão</b> .....	<b>97</b>
<b>6</b>	<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>99</b>
	<b>Apêndices</b> .....	<b>101</b>
	<i>Apêndice 1: Número de Consultas Semanais</i> .....	101
	<i>Apêndice 2: CMVMC</i> .....	102
	<i>Apêndice 3: Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido</i> .....	102
	<i>Apêndice 4: Publicidade e propaganda, material de escritório e comunicações</i> .....	102
	<i>Apêndice 5: Limpeza, higiene e conforto</i> .....	102
	<i>Apêndice 6: FSE</i> .....	103
	<i>Apêndice 7: Valor dos honorários</i> .....	104
	<i>Apêndice 8: Gastos com o pessoal</i> .....	105
	<i>Apêndice 9: Taxas de depreciação e Amortização</i> .....	106
	<i>Apêndice 10: Depreciações e Amortizações</i> .....	107
	<i>Apêndice 11: Fundo de Maneio</i> .....	108
	<i>Apêndice 12: Demonstração de Resultados</i> .....	108
	<i>Apêndice 13: Balanço Previsional</i> .....	109

<i>Apêndice 14: Mapa de Cash-Flows</i> .....	110
<i>Apêndice 15: Plano financeiro</i> .....	110
<i>Apêndice 16: Layout da Clínica</i> .....	111

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: TEORIA DOS SISTEMAS.....	10
FIGURA 2: AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	11
FIGURA 3: COMPONENTES DO MEIO ENVOLVENTE CONTEXTUAL.....	12
FIGURA 4: MODELO DOS 3C DE OHMAE.....	13
FIGURA 5: MATRIZ DE ANÁLISE SWOT.....	14
FIGURA 6: TRIÂNGULO DE OURO DO POSICIONAMENTO.....	16
FIGURA 7: ESQUEMA CASH-FLOW.....	21
FIGURA 8: CASH-FLOW AO LONGO DA VIDA ÚTIL DE UM PROJETO.....	22
FIGURA 9: LOGÓTIPO FISIVERDE.....	39
FIGURA 10: LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	40
FIGURA 11: ORGANOGRAMA "FISIVERDE".....	44
FIGURA 12: DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DOS ESTABELECIMENTOS NÃO PÚBLICOS COM SERVIÇO DE MFR.....	50
FIGURA 13: MODELO BSC ADAPTADO À FISIVERDE.....	73
FIGURA 14: <b>MAPA ESTRATÉGICO</b> .....	74

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: QUADRO DE RECURSOS HUMANOS FISIVERDE.....	47
QUADRO 2: SERVIÇOS E PREÇOS PRATICADOS PELA CONCORRÊNCIA.....	54
QUADRO 3: COMPARAÇÃO DA EMPRESA COM OS PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	55
QUADRO 4: MATRIZ SWOT DA FISIVERDE.....	66
QUADRO 5: PREÇO DO SERVIÇO.....	70
QUADRO 6: NÚMERO ESTIMADO DE CONSULTAS ANUAIS (2024-2028).....	77
QUADRO 7: VENDAS ESTIMADAS EM EUROS (2024-2028).....	77
QUADRO 8: RESUMO DOS GASTOS ANUAIS EM CMVMC.....	78
QUADRO 9: RESUMO EM VALOR DOS FSE'S.....	78
QUADRO 10: NÚMERO DE COLABORADORES POR CARGO DA EMPRESA.....	81
QUADRO 11: RESUMO DE GASTOS COM O PESSOAL.....	81
QUADRO 12: PLANO DE INVESTIMENTO.....	82
QUADRO 13: DÍVIDA DO EMPRÉSTIMO.....	84
QUADRO 14: RESUMO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS.....	84
QUADRO 15: BALANÇO PREVISIONAL.....	85

QUADRO 16: CASH-FLOWS OPERACIONAIS .....	86
QUADRO 17: RESUMO DO PLANO FINANCEIRO .....	88
QUADRO 18 CUSTO DE CAPITAL .....	91
QUADRO 19 PROJETO/INVESTIMENTO PÓS-FINANCIAMENTO CASH FLOWS ATUALIZADOS PELO CUSTO MÉDIO PONDERADO DO CAPITAL.....	92
QUADRO 20 INVESTIDOR CAPITAL PRÓPRIO .....	94
QUADRO 21: INDICADORES FINANCEIROS DO PROJETO .....	95

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: CLASSIFICAÇÃO DO INVESTIMENTO EM ESTUDO.....	7
TABELA 2: REQUISIÇÃO NO SETOR CONVENCIONADO DE MFR POR 1000 HABITANTES E POR REGIÃO DE SAÚDE, ENTRE 2017-2021.....	52
TABELA 3: NÚMERO DE ATOS ACEITES POR REGIÃO DE SAÚDE E POR 1000 HABITANTES .....	52
TABELA 4: PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA FISIVERDE .....	75
TABELA 5 - RISCO DE EQUITY EM PORTUGAL.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PONTO CRÍTICO.....	33
GRÁFICO 2: NÚMERO DE FISIOTERAPEUTAS POR DISTRITO .....	49
GRÁFICO 3: TAXA DE INFLAÇÃO TOTAL E POR CONSUMO INDIVIDUAL EM SAÚDE.....	58
GRÁFICO 4: RENDIMENTO MÉDIO DISPONÍVEL DAS FAMÍLIAS (EUROS) .....	59
GRÁFICO 5: NÚMERO DE IDOSOS POR 100 JOVENS .....	61
GRÁFICO 6: POPULAÇÃO RESIDENTE EM PORTUGAL, 2010-2022.....	62
GRÁFICO 7: PROJEÇÃO DOS FSE'S .....	80
GRÁFICO 8: EVOLUÇÃO DO ORÇAMENTO DE TESOURARIA .....	83
GRÁFICO 9: EVOLUÇÃO DO CASH-FLOW ACUMULADO.....	87

## ABREVIATURAS E SIGLAS

4 P's - *PRODUCT, PRICE, PLACEMENT, PROMOTION*

AT - AUTORIDADE TRIBUTARIA E ADUANEIRA

CAE - CLASSIFICAÇÃO DA ATIVIDADE ECONÓMICA

CMVMC - CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E DAS MATÉRIAS CONSUMIDAS

EBIT - *EARNINGS BEFORE INTEREST AND TAXES*

EBITDA - *EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION*

FSE - FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS

INE - INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

IRC - IMPOSTO SOBRE RENDIMENTO DE PESSOAS COLETIVAS

IRS - IMPOSTO SOBRE RENDIMENTO DE PESSOAS SINGULARES

IVA - IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO

MFR - MEDICINA FÍSICA E REABILITAÇÃO

PESTEL - ANÁLISE DE FATORES POLÍTICOS, FATORES ECONÓMICOS, FATORES SOCIAIS, FATORES TECNOLÓGICO, FATORES AMBIENTAIS E FATORES LEGAIS

PORDATA - BASE DE DADOS DE PORTUGAL CONTEMPORÂNEO

SHST - SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

SNS - SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE

SMART - *SPECIFIC, MEASURABLE, ACHIEVABLE, RELEVANT AND TIME-BOUND*

SMS - SISTEMA DE MENSAGENS ELETRÓNICAS

SWOT - ANÁLISE DAS *STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS*

TIR - TAXA INTERNA DE RENTABILIDADE

VAL - VALOR ATUAL LÍQUIDO

UE - UNIÃO EUROPEIA

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e Pertinência do Tema

A importância do bem-estar físico e psicológico tem levado cada vez mais pessoas a procurarem soluções que proporcionem esse propósito. A reabilitação motora está muito relacionada com estas melhorias de condição de saúde que as pessoas almejam ter. São vários os motivos que levam as pessoas a procurarem ajuda junto de profissionais de reabilitação física assim como a idade em que procuram tratamento.

O interesse do autor no tema surge com a perceção do aumento da procura pela população de destes mesmos serviços. Segundo a Entidade Reguladora da Saúde (ERS), em Portugal este setor é particularmente relevante, não apenas pela elevada frequência com que cada utente precisa de recorrer a meios complementares de diagnóstico desta natureza, como por constituir a quarta maior despesa convencionada com o SNS<sup>1</sup>.

Este projeto vem com o intuito de responder às necessidades do mercado, de forma a combater a falta de serviços de saúde na região de Vila Verde. Embora exista um hospital privado e duas clínicas privadas nem sempre respondem às necessidades, especialidades e preferências das pessoas. Em relação à especialidade teve-se o cuidado de analisar as ofertas existentes e implementar, para além das que existem, outras novas como fator de diferenciação, nomeadamente hidroterapia, osteopatia e podologia.

As rápidas transformações inerentes aos mercados e a realidade económica atual exige às organizações uma rápida capacidade de resposta, adaptação à mudança e a capacidade de inovar. O empreendedorismo é a resposta às mudanças no panorama económico através da procura e do saber aproveitar as oportunidades ou solicitações do mercado.

A oportunidade de negócio foi detetada pelo autor, interessa perceber, como empreendedor, se a ideia é viável. A análise económico-financeira e viabilidade do projeto foram elaboradas tendo por base o Modelo Financeiro do Plano de Negócios disponibilizado pelo IAPMEI. Este modelo tem a finalidade de simular a criação de uma nova empresa ou a realização de um novo investimento numa empresa já existente. A maior parte do trabalho passou pela elaboração desta ferramenta em Excel, com várias folhas, de forma a elaborar todo o estudo financeiro da criação da empresa. A ferramenta apresentou

---

<sup>1</sup> Nos primeiros lugares temos as áreas de prestação de serviços de Análises Clínicas, Diálise e Radiologia.

algumas limitações, limitações essas ultrapassadas pela construção e introdução de quadros e valores manualmente.

O propósito principal deste projeto é demonstrar o potencial do empreendedorismo aplicado à saúde para beneficiar a qualidade de vida das pessoas, através da elaboração de plano de investimento apresentado de forma clara, objetiva e simples, com o intuito de ser de leitura fácil e mantendo-se um documento fidedigno.

## **1.2 Objetivos**

O presente projeto consiste na elaboração de um plano de investimento que demonstre a potencialidade e viabilidade da implementação na vila de Vila Verde, no distrito de Braga, de uma clínica física de reabilitação com a finalidade de criação do próprio emprego do autor deste projeto. Tendo em conta a importância e aumento da procura destes serviços de saúde, é o objetivo deste trabalho avaliar o mercado e a concorrência, os pontos fortes e fracos do negócio, os fatores críticos de sucesso, e as ações necessárias para que o negócio seja rentável.

O suporte financeiro vem de encontro ao resultado da análise de viabilidade. Os objetivos deste projeto passam especificamente por:

- Apresentar um projeto inovador;
- Criar valor para a região;
- Apresentar variedade, inovação tecnológica e solução à procura;
- Demonstrar que o projeto é viável.

Deste projeto espera-se dar enfoque ao empreendedorismo aplicado à área da saúde, criar postos de trabalho, dar modernização, inovação tecnológica e alternativa aos tratamentos existentes.

## **1.3 Estrutura do estudo**

Este projeto encontra-se dividido em seis capítulos em que são abordados diversos temas necessários à criação de uma clínica de prestação de serviços na área da saúde. Deste modo, este projeto encontra-se organizado em capítulos distintos. O capítulo um é a introdução e o capítulo dois a revisão da literatura sobre o tema do empreendedorismo e a caracterização da estrutura de um projeto

de investimento. O capítulo três constitui a aplicação empírica e o 4 é constituído pela parte financeira e viabilidade do projeto. As considerações finais sobre o trabalho desenvolvido estão apresentadas no capítulo 5.

No capítulo 1 é apresentada uma introdução ao tema a desenvolver, que reflete na importância social e empreendedora, os objetivos da sua elaboração e a estrutura em que é apresentado;

No capítulo 2 elaborou-se um enquadramento teórico, onde se realizou uma revisão bibliográfica, dividida em dois subcapítulos. O primeiro diz respeito ao empreendedorismo, onde se dá uma noção da sua definição e classificação. O segundo refere-se a estrutura de um projeto de investimento, o que é essencial que exista para a avaliação do projeto como um todo.

No capítulo 3 procede-se à apresentação do negócio com a proposta de criação de uma clínica de saúde, focada na prestação de serviços de reabilitação física. Este capítulo está subdividido em sete subcapítulos onde são apresentadas com detalhe as características do projeto, nomeadamente: A identificação dos promotores e o propósito do investimento; O plano operacional que contempla a caracterização da atividade, a localização e as instalações; O plano pessoal onde se construiu um organograma e se referiu o perfil e qualificações para as tarefas dos colaboradores; Análise de mercado na qual se elaborou uma análise do setor da Medicina física de reabilitação a nível da oferta e da procura, assim como da concorrência e do perfil do consumidor. Analisou-se ainda os fatores externos que podem influenciar de alguma forma este setor de mercado através da análise PESTEL; O Plano de Marketing onde se identificou os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, assim como a segmentação e posicionamento do investimento; Os Objetivos estratégicos estabelecidos para o desenvolvimento e crescimento do investimento; O plano de Implementação elaborado como ferramenta de planeamento para a calendarização de todo o processo do investimento.

No capítulo 4 procedeu-se à avaliação económica e financeira, com o objetivo de projetar mapas financeiros de forma a analisar a viabilidade do projeto.

No capítulo 5 foram apresentadas as principais conclusões obtidas do projeto realizado.

No capítulo 6 fazem parte os apêndices, como tabelas, figuras e informação que completa o projeto.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será exibida uma revisão da literatura no que respeita ao tema principal deste trabalho que é a elaboração de um plano de negócios ou projeto de investimento, para melhor compreensão de todo o processo.

### 2.1 Projetos de investimento

#### 2.1.1 Definição de Investimento

Independente da natureza de um Projeto de Investimento, este obriga o projetista a assumir um conjunto de pressupostos, logo que começa a estruturar o projeto até à tomada da decisão final. Neste trabalho são utilizadas várias variáveis com o intuito de minimizar o risco associado à incerteza.

Segundo Marques (2014) um investimento é a acumulação de possibilidades de produção, quer diretamente, através de projetos produtivos, quer indiretamente através de projetos não diretamente produtivos, mas que de uma forma ou outra, contribuem para a dinamização da atividade económica, o crescimento de emprego, da produtividade, do produto e dos rendimentos sociais de maneira a contribuir para a melhoria das condições de vida em geral.

Para Barros (2008) um investimento pode também ser caracterizado como sendo a aplicação de algum tipo de recurso com o intuito de receber retorno futuro superior ao aplicado compensando, inclusive, as perdas de uso desse recurso no período decorrente de aplicação. De uma forma generalizada, o termo aplica-se à obtenção de equipamentos, máquina e imóveis para a instalação de unidades produtivas.

Segundo Soares *et al.* (2015) o investimento real é todo o sacrifício, consubstanciado numa troca de satisfação atual, associada ao custo, por satisfação futura, associada a benefícios esperados incertos, tendo como objetivo a produção, venda, de bens ou prestação de serviços.

Apesar de diferentes todas estas definições têm conteúdos similares de onde se pode concluir que todo o investimento implica uma afetação de recursos, sejam materiais ou humanos, num momento próximo, almejando a obtenção de determinados benefícios em um período temporal mais o menos longo.

Um projeto de investimento é uma forma de planejamento de médio longo prazo, na qual são estimados todos os fluxos de caixa associados à decisão de investimento, procedendo-se à sua avaliação financeira com o intuito de determinar o valor que o projeto cria para a empresa (Carolina *et al.*, 2019).

### 2.1.2 Classificação do investimento

Um investimento é classificado de acordo com diferentes critérios. Essa classificação pode determinar os métodos e técnicas de análise. As classificações têm em consideração a natureza do investimento, os objetivos, a divisibilidade e a relação existente caso exista mais do que um projeto. Descreve-se de seguida quatro formas de investimentos.

#### *Classificação do investimento baseada no maior ou menor grau de incerteza*

- **Investimento de substituição ou renovação**

Este tipo de investimento substitui equipamentos usados. Segundo Barros (2005) a substituição é feita por equipamentos idênticos, mas mais modernos com objetivo de anular as quebras de produção. As causas podem ser as avarias frequentes, a deterioração e a obsolescência. Marques (2014) refere que a substituição não aumenta significativamente a capacidade produtiva da empresa e são os que apresentam menos grau de incerteza.

- **Investimento de expansão**

O investimento de expansão permite colmatar a insuficiência de posição comercial ou crescimento significativo do consumo da produção ou da diversificação dos produtos, assim sendo, tem o objetivo de aumentar a capacidade de produção sem que haja modificação nos produtos (Barros, 2005). A capacidade da oferta aumenta, implica um estudo mais detalhado de rentabilidade e um estudo previsional de mercado (Marques, 2014).

- **Investimento de inovação e de modernização**

Têm por objetivo a redução dos gastos de funcionamento e a produção de novos produtos ou aperfeiçoamento dos existentes ou atingir novos mercados. A sua implementação implica modificação nas linhas de fabricação e, conseqüentemente, estudos de mercado, estudos técnicos e estudos de rentabilidade (Marques, 2014).

- **Investimentos estratégicos**

O objetivo é promover as condições mais favoráveis à prosperidade e êxito dos diversos projetos futuros e conseqüentemente da empresa (Barros, 2005). Podem ser inspirados por razões de ordem económica, técnica ou social (Marques, 2014).

#### **Classificação baseada nos efeitos e relações entre as diferentes propostas**

- **Investimentos compatíveis e economicamente independentes**

Está-se perante este tipo de projetos, quando os benefícios esperados afetos a um investimento não sofrem alteração, quer um segundo projeto de investimento seja aceite ou rejeitado (Marques, 2014). Os fluxos de caixa não estão relacionados, por isso um investimento pode ser possível e o outro ser ou não aceite, assim como os lucros esperados num investimento não deve ser afetado pela aceitação ou não do outro.

- **Investimentos compatíveis e economicamente dependentes**

Está-se perante este tipo de projetos, quando um projeto pode afetar o resultado de outro(s). Segundo Marques (2014) se um investimento implica a acréscimo dos lucros ou decréscimo das despesas de outro projeto, dizemos que é dependente e complementar dele. Mas se pelo contrário o investimento implicar o decréscimo dos lucros e o acréscimo das despesas de outro projeto, dizemos que constitui um investimento concorrente desse outro.

- **Investimentos incompatíveis**

Neste tipo de investimentos, a sua realização conjunta é tecnicamente impossível. Marques (2014) refere que também são incompatíveis quando os lucros esperados de um investimento desaparecem na totalidade com a aceitação de um outro investimento.

- **Investimentos autónomos**

São investimentos que ocorrem em função da identificação de oportunidade de investimento. Estes investimentos resultam da descoberta de novas técnicas, lançamento de novos produtos ou aparecimentos de novos no mercado, descoberta de novas fontes energéticas, crescimento demográfico ou mesmo de novas guerras e das suas implicações na indústria (Marques, 2014).

## Classificação baseada pela natureza ou pela relação com a produção

- **Projetos diretamente produtivos**

São projetos cuja as atividades dão origem à produção de bens e/ ou serviços suscetíveis de transação no mercado. Visam, pois, a criação, renovação ou expansão de atividades de produção transacionáveis no mercado (Marques, 2014). Os resultados são quantificáveis, sendo suscetíveis de avaliação financeira segundo uma metodologia gasto/rendimento ou custo/benefício.

- **Projetos não diretamente produtivos**

Projetos que se destinam à criação, renovação e expansão de atividades de produção de serviços de apoio, que não originam resultados diretamente quantificáveis, mas são avaliados recorrendo a uma metodologia de análise gasto/eficácia ou custo/ eficácia.

Segundo Marques (2014) estes projetos estão ligados a atividades de suporte às atividades produtivas, como a educação, promocionais e de infraestrutura; a atividades garantidas do sistema político, económico e social, como os serviços de segurança nacional; e a atividades relacionadas com melhoria do bem-estar individual e/ou coletivo como a defesa do ambiente, a saúde e a cultura.

### 2.1.3 Classificação do investimento em estudo

Na tabela abaixo em forma de resumo aos tópicos anteriores enumeraram-se as diferentes classificações do Projeto de Investimento em estudo.

**Tabela 1:** Classificação do Investimento em Estudo

<b>Classificação do Investimento em Estudo</b>	
Segundo a natureza dos recursos utilizados	<b>Criação de negócio</b>
Segundo a sua dimensão	<b>Pequeno</b> (não têm impacto no nível geral de preços)
Segundo a sua inserção setorial	<b>Serviços</b>
Classificação de acordo com a origem dos fundos	<b>Privado</b>
Segundo a relação com o Meio	<b>Autónomo</b> (o investimento resulta de uma diferenciação)
Segundo a relação com a atividade produtiva	<b>Diretamente produtivo</b> (prestação de serviços suscetíveis de transação no mercado)
Segundo o grau de interdependência	Sem efeito
Segundo o cash-flow	<b>Convencional</b> (existe uma constância nos fluxos de fundos)
Segundo contrato de aquisição de instalações/equipamento	<b>Projetos de Contratos separados</b> (o promotor do projeto celebra contratos com empresas de construção e de fornecimento de equipamentos)
Segundo grau de incerteza/risco	<b>Estratégico</b> (investimento que tenciona criar condições para satisfazer as necessidades do mercado alvo)

Fonte: Elaboração Própria

## 2.2 Estrutura

Existem diferentes formas de classificar um projeto de investimento. A classificação resulta dos diferentes objetivos e da diversidade dos investimentos. Independentemente da diversidade e da possível diferença na forma de estruturar os Projetos de Investimento, todos detêm o mesmo objetivo que é a criação de valor para os promotores e investidores do projeto.

### 2.2.1 Apresentação do Plano de Investimento

Iniciar a apresentação do plano com um resumo, um “bilhete de identidade”, que engloba a identificação da empresa e dos promotores do projeto é uma forma de apresentar o negócio que se pretende realizar e seguidamente expor a visão, missão e os valores.

A missão é a razão de existência da empresa, é uma declaração curta, sucinta, significativa, clara e precisa que é passada para todos os níveis de relacionamento da empresa (Duarte e Esperança, 2014). De uma forma global define quais são os objetivos gerais da empresa e expressa os propósitos da gestão em conjunto.

Anunciada a missão, seguidamente define-se os valores da empresa, nada mais são que os princípios com que esta se vai regular. Neste sentido, devem ser intemporais, isto é, independentes de qualquer circunstância ou contexto e postos em prática por todos no dia a dia (Duarte e Esperança, 2014).

Já se sabe porque existe e que princípios pratica, agora é necessário saber para onde pretende ir. A visão é algo futuro, é algo que se pretende alcançar. A visão permite à sociedade perceber qual o projeto que a organização tem com impacte social e económico (Duarte e Esperança, 2014). Através da visão estratégica as organizações agem como agentes sociais e almejam criar valor e melhorar o bem-estar social.

Os objetivos estratégicos que a empresa pretende alcançar são elaborados através da missão e da visão da empresa e devem ser escritos de forma *SMART*. Esta sigla é um acrónimo das palavras da língua inglesa *Specific, Measurable, Achievable, Relevant* e *Time-bound*, quer isto dizer que os critérios que conduzem a definição de metas e objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis.

## 2.2.2 Análise de Mercado

### 2.2.2.1 *Meio envolvente da organização*

Antes de aprofundar o estudo de qualquer projeto é necessário investigar a capacidade do mercado, pelo menos aproximadamente, se há absorção ou não dos produtos ou serviços que se pretende produzir e os respetivos níveis de absorção.

Depois de certificada a absorção do mercado, seja nacional ou internacional, e esta ultrapasse um certo mínimo considerado indispensável para a viabilidade do projeto começa a exploração das diferentes técnicas da sua realização.

Marques (2014) caracteriza “Mercado” como o meio em que a empresa terá de se mover, viver e adaptar permanentemente. Se os projetos forem pensados e criados fase aos mercados reais existentes terão de se adaptar para conseguirem sobreviver.

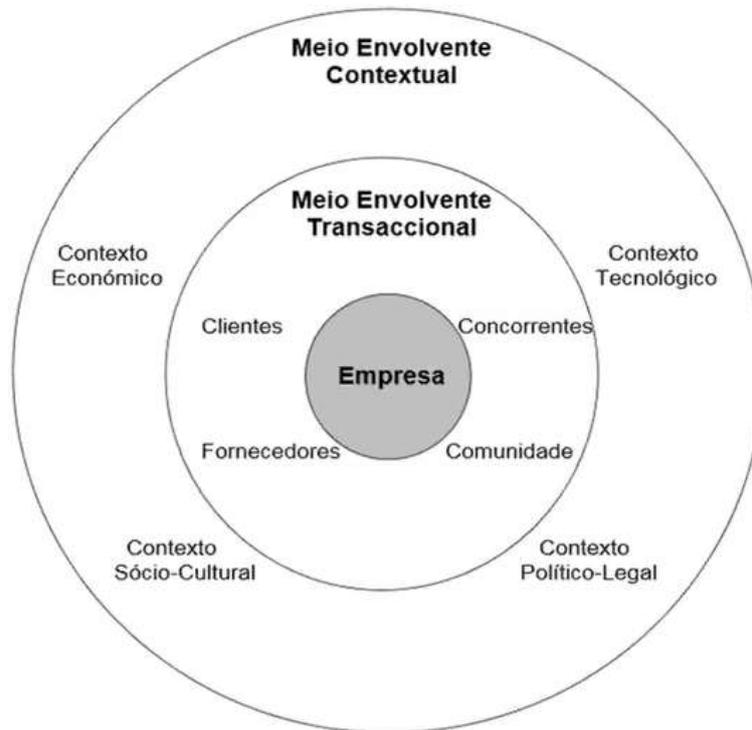
O mesmo autor refere que estudo de mercado consiste na aplicação de um conjunto de métodos e de instrumentos que permitem conhecer, compreender e prever a evolução do meio, em que a empresa está inserida, e implementar os seus projetos em condições de êxito, isto é, mercado.

Tendo em conta a missão da empresa é necessário assim proceder a análise do ambiente em que está inserida, analisar o ambiente que a rodeia, isto é, o conjunto de forças que externa e internamente condicionam a sua atuação em termos de estratégia (Teixeira, 2014).

Segundo Teixeira (2014) o ambiente externo é composto pelo conjunto de variáveis externas que condicionam a sua atuação em termos gerais e a sua estratégia em particular. Algumas variáveis traduzem-se em oportunidades e outras em ameaças.

O conjunto de variáveis externas da empresa podem ser divididas me dois grupos, o grupo de ambiente geral, conhecido como meio envolvente contextual, e o grupo competitivo conhecido como meio envolvente transacional.

Figura 1: Teoria dos Sistemas



Fonte: <https://rcrcontabilidade.pt/formacao-express/plano-estrategico-empresa/>

### 2.2.2.2 *Meio envolvente transaccional*

De acordo com Gonçalves (1986), citado por Santos (2008) o meio transaccional deverá ser sempre realizado e em primeiro lugar. No caso do meio contextual é realizado essencialmente quando as necessidades de adaptação da empresa forem elevadas ou, por outro lado, quando as condições específicas da empresa assim o aconselharem.

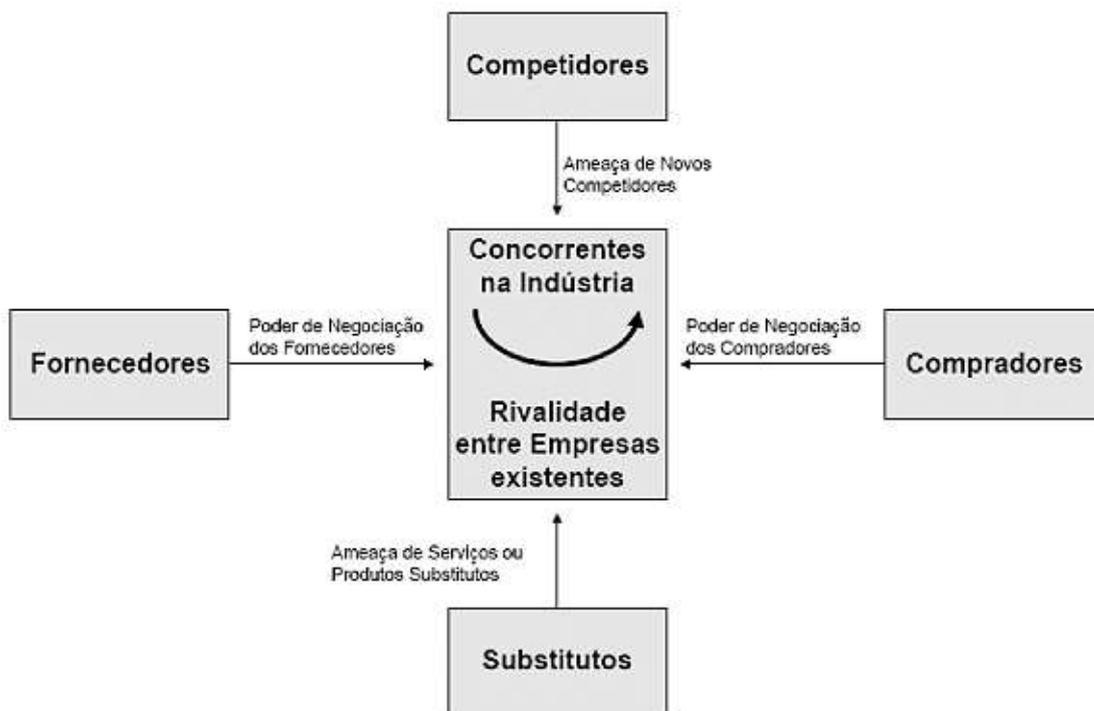
Segundo Santos (2008) meio envolvente transaccional é composto pelos elementos que mais de perto se envolvem em transações diretas com a organização, ou com o setor de atividade em que esta desenvolve a sua atividade. Os principais componentes do meio envolvente transaccional são os clientes, os concorrentes, os fornecedores e os *stakeholders*. Podemos analisar estes componentes recorrendo à análise das 5 forças de Porter.

Porter (1980) parte do pressuposto de que a conceção de uma estratégia competitiva se destina a assegurar a adequação de uma organização ao seu ambiente envolvente, e com principal foco de garantir o seu correto posicionamento nesse ambiente, para assim se defender das forças competitivas que o compõem ou para as influenciar a seu favor.

A atratividade da indústria é normalmente medida com recurso à taxa de rentabilidade de longo prazo de capital investido (ROI) e pode ser determinado pela sua intensidade competitiva (Santos, 2008).

A intensidade competitiva tem origem na estrutura económica base da empresa e é determinada pelas 5 forças competitivas de Porter, sendo elas a rivalidade existente entre concorrentes, a ameaça de novos *entrantes*, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes (Santos, 2008).

Figura 2: As cinco forças de Porter

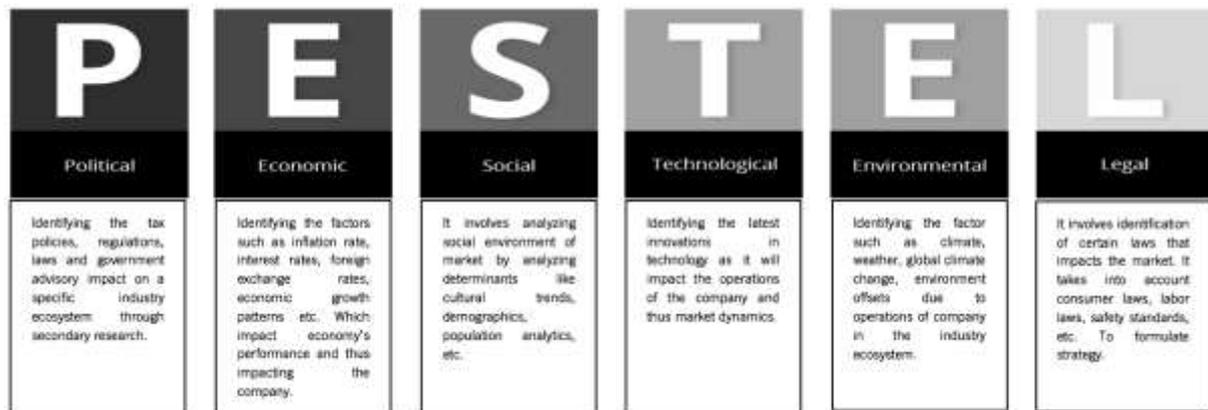


Fonte: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-As-cinco-forcas-competitivas-de-Porter\\_fig1\\_280805150](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-As-cinco-forcas-competitivas-de-Porter_fig1_280805150)

### 2.2.2.3 *Meio envolvente contextual*

A envolvente contextual cria na respetiva empresa condições que lhe permitem tirar o melhor partido das oportunidades e ameaças que possam advir. Esta envolvente é usualmente subdividida em seis componentes essenciais, mas dependendo do autor pode considerar mais componentes. Neste estudo será utilizada as componentes da análise de PESTEL que são a componente política, a componente económica, a componente social, a componente tecnológica, a componente ambiental e a componente legal.

Figura 3: Componentes do meio envolvente contextual



Fonte: Adaptado de: <https://www.iebrain.com/pestle-analysis/>

#### 2.2.2.4 *Ambiente organizacional interno*

O diagnóstico e caracterização do ambiente interno é importante para a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa e a determinação da sua posição competitiva, em comparação com os seus principais concorrentes (Santos, 2008). Avaliação feita, seleciona-se a estratégia que melhor tire partido dos pontos fortes e que consiga evitar, ou pelo menos não se prejudicar, pelos pontos fracos (Teixeira, 2014).

A vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes, num determinado setor, em função dos pontos fortes, daquilo que é importante para os utentes desse setor, são designados por fatores críticos de sucesso (FCS). (Santos, 2008).

Para Ohmea (1982), citado por Santos (2008), os FCS podem ser definidos como as variáveis-chave (três, no máximo quatro) de cujo desempenho excelente depende exclusivamente do sucesso de uma organização em determinado segmento de mercado.

Ohmea (1982, citado por Santos, 2008, p. 276) considera que as três áreas a analisar para determinar os fatores críticos de sucesso, são os clientes, a concorrência e a própria empresa. Este autor argumenta que “dentro de cada negócio, há certas funções ou áreas que são mais importantes (críticas) do que outras. Se a empresa concentrar os seus esforços nestas áreas e os concorrentes não o fizerem, então isso constituirá uma fonte de vantagem competitiva”.

**Figura 4:** Modelo dos 3C de Ohmae



Fonte: <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/strategic-analysis/what-is-ohmaes-3c-model/>

#### 2.2.2.5 *Análise SWOT*

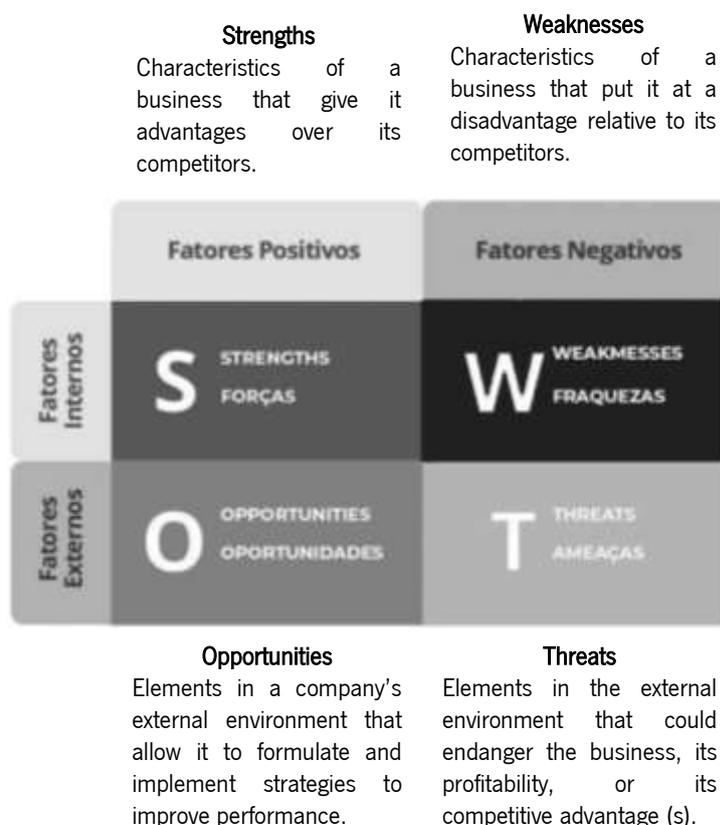
Designa-se análise *SWOT* à análise relacionada e sistematizada das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e dos pontos fracos do ambiente interno da empresa. O acrónimo resulta da junção de quatro palavras inglesas: S (*strengths*), W (*weaknesses*), O (*opportunities*), T (*threats*).

Segundo Santos (2008) descreve *SWOT* como sendo uma ferramenta analítica de apoio à análise e reflexão estratégica que permite, através da comparação entre ambiente interno da organização e o seu meio envolvente contextual e transaccional, aferir do seu grau de alinhamento em relação a estes e, simultaneamente, evidenciar as causas de eventuais desajustamentos.

A análise SWOT é tradicionalmente apresentada como uma matriz biaxial, na abcissa tem os fatores ambientais e na ordenada o tipo de análise ambiental. A sua construção pressupõe:

- Uma análise interna, com enumeração dos pontos fortes e fracos principais da organização;
- Uma análise externa, com enumeração das principais oportunidades e ameaças provenientes do seu meio contextual e transaccional;

Figura 5: Matriz de análise SWOT



Fonte: Análise SWOT, Adaptado de [www.qualitin.com](http://www.qualitin.com)

### 2.2.2.6 Marketing Mix

Segundo Duarte e Esperança (2014), o *marketing-mix* pode ser definido como a combinação das variáveis de *marketing* que a empresa usa com o propósito de alcançar os objetivos predefinidos dentro do seu próprio nicho de mercado.

São quatro as variáveis que fazem parte do conjunto de medidas que permitem colocar o produto no mercado, são elas o Produto (*Product*), Preço (*Price*), Canal de distribuição (*Place*) e Comunicação (*Promotion*). Estas variáveis são conhecidas na literatura como 4P's do *Marketing-Mix*.

O produto não só é definido pelas suas características físicas, mas sobretudo pelo significado que o consumidor lhe associa. No caso em estudo pretende-se que as pessoas associem os serviços

prestados à saúde e bem-estar. Gaspar (2010) refere três questões em relação ao produto, que são: as suas características, a embalagem e as políticas de gama.

Em relação aos canais de distribuição importa descrever quais os pontos de venda mais apropriados e qual a melhor forma para comercializar o serviço. No estudo em específico não se aplica este ponto.

Quanto à estratégia de comunicação são vários os aspetos que se deve ter em consideração. Segundo Gaspar (2010) os aspetos a ter em conta são o público-alvo, a mensagem que se pretende transmitir, os meios adequados para passar a mensagem e criar atenção e interesse para levar à ação de compra.

O preço pode ser em grande parte das situações determinante. É importante que o valor cobrado ao consumidor dê para cobrir os custos do serviço prestado e que possibilite uma margem de lucro. Gaspar (2010) refere que é importante na fixação dos preços ter em conta aspetos como: os preços praticados pelos concorrentes; quanto é que os clientes estão habituados a pagar; os objetivos de vendas, lucros e rentabilidade; estratégia de segmentação e posicionamento.

#### **2.2.2.7 Posicionamento**

O posicionamento é um conceito no campo do *marketing* e estratégia de negócios, que se refere à forma como uma empresa se posiciona na mente do consumidor em relação aos seus concorrentes. É a imagem, a perceção que o consumidor tem da empresa e dos seus produtos ou serviços em relação aos concorrentes.

Kotler e Keller (2006) define posicionamento como sendo a “ação de projetar o produto e a imagem da organização, com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha do seu público alvo”. Ou seja, criar uma imagem única e positiva da empresa na mente do consumidor.

O posicionamento deve ser definido antes do produto entrar no mercado, pois, caso contrário o cliente é que acabará por definir o posicionamento de forma espontânea, e poderia não ir de encontro as expectativas de empresa.

Pode-se dizer que o posicionamento de um produto agrupa duas perspetivas, a identificação e diferenciação. Identificação acontece quando o consumidor associa o produto a sua imaginação, a diferenciação engloba um conjunto de características que distinguem o produto dos outros existentes no mercado da mesma categoria.

Na bibliografia os autores defendem que uma correta definição do posicionamento em um projeto de investimento pode definir a identidade do projeto assim como ajudar a ganhar posição competitiva em relação aos concorrentes.

**Figura 6:** Triângulo de Ouro do Posicionamento



Fonte: Adaptado de Brochand (2000)

Na figura pode-se observar os três pontos, considerados os mais importantes na definição do posicionamento: as expectativas dos consumidores, o posicionamento da oferta da concorrência e os potenciais trunfos do produto/serviço da empresa.

### 2.2.3 Plano Operacional

O plano operacional permite escolher uma localização adequada da empresa, o desenho da sua estrutura física, decidir sobre a sua capacidade de produção, escolher os processos operacionais na prestação de serviços e a necessidade de pessoal em termos de quantidade e qualificação.

Pontos a mencionar:

- Localização do negócio;
- Layout das instalações;
- Capacidade produtiva/comercial/serviços;
- Processos de produção e comercialização.
- Necessidade de pessoal;

#### 2.2.4 Plano Financeiro

A avaliação de um projeto de investimento, dependendo dos objetivos do analista, pode apresentar diferentes pontos de vista. Um projeto de investimento é uma forma de planejamento de médio-longo prazo, na qual são estimados todos os fluxos de caixa associados à decisão de investimento, procedendo-se a sua avaliação financeira com o intuito de determinar o valor que o projeto cria à empresa (Leal e Oliveira, 2019).

Segundo o autor Berry (2008), o plano financeiro deve incluir uma descrição clara das fontes de financiamento do negócio, projeções financeiras realistas e um orçamento detalhado das despesas do negócio.

Estas projeções incluem projeções de fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstração de resultados. Segundo Sá (2011), estas projeções devem ser baseadas em dados sólidos e refletir as expectativas realistas de vendas, custos e despesas. O autor refere ainda a importância de fazer projeções de curto e longo prazo para permitir uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros.

O plano financeiro para além das projeções financeiras inclui uma detalhada análise de fontes de financiamento do projeto, como empréstimos bancários, investimentos de capital e financiamento por meio de parcerias.

Segundo Jaffe *et al.* (2015) a escolha das fontes de financiamento deve ter em consideração não apenas o custo do financiamento, mas também o impacto que ele terá sobre a estrutura de capital do negócio e sobre a sua capacidade de gerar lucro.

O orçamento de despesas é outra parte do plano financeiro, este descreve as despesas previstas para o investimento e como elas vão ser colocadas ao longo do tempo.

No plano financeiro devemos ainda colocar a análise de sensibilidade que vai analisar o impacto de diferentes cenários financeiros para o investimento. Segundo Jaffe *et al.* (2015), a análise de sensibilidade pode ajudar a identificar as principais fontes de risco financeiro do investimento e a desenvolver estratégias para mitigá-las, como por exemplo a criação de reservas financeiras para lidar possíveis problemas futuros ou a diversificação das fontes de receita para reduzir a dependência de um único cliente ou mercado.

### 2.2.4.1 *Custo do capital*

A taxa de atualização ( $i$ ) também conhecida como taxa de desconto, é uma medida que permite avaliar o valor presente dos fluxos da caixa futuros esperados. É a taxa que atualizamos ou capitalizamos os *cash-flows* (Silva e Queirós, 2011).

A taxa de atualização é a taxa mínima de retorno que uma empresa exige sobre o investimento (Gitman e Joehnk, 2010), se a empresa tiver uma taxa de retorno superior à taxa de atualização o projeto é considerado viável, caso contrário não o é.

Segundo Neto (2013), a taxa de capitalização é aquela que serve para determinar o valor presente de um fluxo de caixa futuro, representando o custo do dinheiro no tempo. O tempo influencia o valor do dinheiro em consequência da inflação, do risco e da compensação pelo investidor.

Marques (2014), refere que a taxa  $i$  de atualização pode estar relacionada com:

- A taxa de juro  $i_n$  que vigora no sistema bancário para empréstimos ou a que for negociada/estipulada para o investimento.
- A taxa de inflação  $i_d$  implícita nas previsões de proveitos e custos do projeto.

Os custos e proveitos para os cálculos previsionais devem ser a preços constantes, a taxa de atualização  $i$  a utilizar terá de refletir somente a remuneração do capital e do risco, sendo que a inflação é considerada automática quando se trabalha a preços constantes.

O autor supracitado apresenta a seguinte formula para calcular  $i$ :

$$1i = \frac{1 + i_n}{1 - i_d} - 1 \quad (2)$$

Sendo:

$i_n$  - taxa de juro bancário

$i_d$  - taxa de inflação esperada

O  $i$  representará em percentagem o custo de oportunidade do capital para o promotor do projeto.

Pretende-se estimar os custos através do capital próprio e do capital alheio, que são as fontes de financiamento.

#### 2.2.4.2 Custo médio ponderado do capital (CMPC)

Através do custo médio ponderado do capital pode-se calcular a taxa mínima de retorno que o projeto deve gerar para cobrir os recursos utilizados. O CMPC é calculado com base na ponderação dos custos de cada fonte de financiamento.

Os autores Silva e Queirós (2011), apresentam a seguinte fórmula para o cálculo do custo médio ponderado:

$$CMPC = r_{cp} \times \frac{CP}{CP + CA} + r_{ca} \times \frac{CA}{CP + CA} \quad (2)$$

Sendo:

$r_{cp}$  - remuneração dos capitais próprios

$r_{ca}$  - remuneração dos capitais alheios

$CP$  - valor de mercado dos capitais próprios

$CA$  - valor de mercado dos capitais alheios

A fórmula não considera a taxa atualizada para a remuneração dos capitais alheios ( $r_{ca}$ ), que deverá ser corrigida para efeitos fiscais. Segundo os autores citados “se a empresa vai pagar um determinado juro pela utilização dos capitais alheios e esse juro vai ser abatido à matéria coletável, então o custo líquido para a empresa é menor, pois dá-se uma poupança fiscal”.

A fórmula corrigida fica:

$$CMPC = r_{cp} \times \frac{CP}{CP + CA} + r_{bca}(1 - t) \times \frac{CA}{CP + CA} \quad (3)$$

Em que:

$r_{bca}$  - remuneração bruta do capital alheio

$t$  - taxa de imposto sobre os rendimentos

Para os projetos de investimento, que alterem o rácio de endividamento ou que tenham um menor ou maior risco, o custo de capital deve ser ajustado. O custo de capital não é indiferente aos efeitos resultantes do financiamento alheio.

Os autores Silva e Queirós (2011), apresentam uma expressão para determinar o capital alheio que é:

$$Cl_0(1 - f) = \frac{CO_1}{1 + K} + \frac{CO_2}{(1 + K)^2} + \dots + \frac{CO_n}{(1 + K)^n} \quad (4)$$

### 2.2.4.3 *Custo do capital próprio*

O custo de capital próprio representa o retorno exigido pelos acionistas de uma empresa como compensação do risco de investir em ações dessa empresa.

Os autores Silva e Queirós (2011), referem que a estimativa dos capitais próprios pode ser obtida junto de acionistas e sócios ou através dos modelos de avaliação CAPM (*Capital asset pricing model*) e pela a teoria da arbitragem (APT).

O modelo CAPM é definido por Sharpe (1964), como sendo “uma técnica para quantificar o risco e o retorno esperado de um ativo financeiro”.

A fórmula sugerida por Silva e Queirós (2011), para calcular o CAPM é a seguinte:

$$E[rcp] = r_f + \beta\{E[r_m] - r_f\} \quad (5)$$

Sendo

$r_f$  - rendibilidade de um ativo isento de risco

$r_m$  - rendibilidade do mercado

$\beta_i$  - fator de risco relativo à empresa  $i$

$\beta\{E[r_m] - r_f\}$  - premio de risco

$E$  - valor do empréstimo obrigacionista contraído

A descrição do beta é apresentada pelos autores supracitados, que referem que “mede a volatilidade relativa de um título face à volatilidade do mercado: reflete o risco do mercado do título e ignora o risco específico do título. O beta leva a que o retorno exigido ou esperado pelos investidores deva remunerar o risco sistemático que cada um deles esta disposto a correr.”

Podemos traduzir o beta através da expressão seguinte:

$$\beta_i = \frac{cov(r_i, r_m)}{\sigma^2(r_m)} \quad (6)$$

Sendo:

$r_i$  - rendibilidade da empresa  $i$

$r_m$  - rendibilidade do mercado

$\sigma^2(r_m)$  - variância da rendibilidade do mercado  $r_m$

Critério

$\beta > 1$  (risco de  $i >$  risco de mercado)

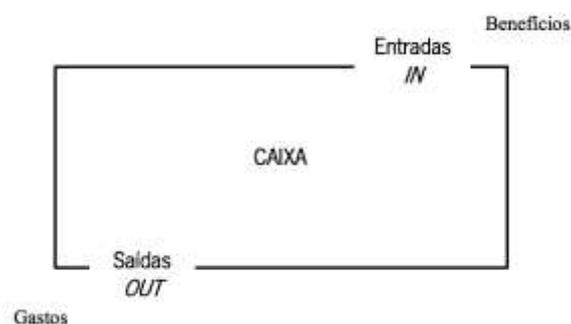
$\beta < 1$  (risco de  $i <$  risco de mercado)

$\beta = 1$  (risco de  $i =$  risco de mercado)

#### 2.2.4.4 Avaliação do projeto de investimento com base nos Cash-Flow

Todos os pagamentos e recebimentos de valores monetários que decorrem da decisão de aceitação e implementação do projeto são fluxos de caixa. Designam-se como fluxos de saída de caixa os pagamentos monetários e como fluxos de entrada em caixa os recebimentos monetários. O diferencial entre fluxos de entrada e fluxos de saída é o fluxo de caixa líquida, que diz respeito aos meios monetários libertos pelo projeto em cada período.

Figura 7: Esquema Cash-flow



Fonte: Marques (2014)

Nesta figura temos de um esquema que descreve o comportamento usual da caixa de um projeto ao longo dos diferentes períodos, onde podemos observar a entrada (*In*) e saída (*Out*) de fluxos.

Segundo Marques (2014), o *cash-flow* não se identifica com o lucro, rendimento, autofinanciamento, mas sim com o saldo entre entradas e saídas de fluxos monetários durante a vida do projeto, ou seja, é mais abrangente. O autor refere ainda que, os investimentos, outros gastos e rendimentos, devem estar sempre reportados ao fator tempo.

Sendo:

I - Investimento

C - Gastos de Exploração

R - Rendimentos ou benefícios

T - Tempo/Período

Vem:

$I_t$  - Investimento no ano ou período t

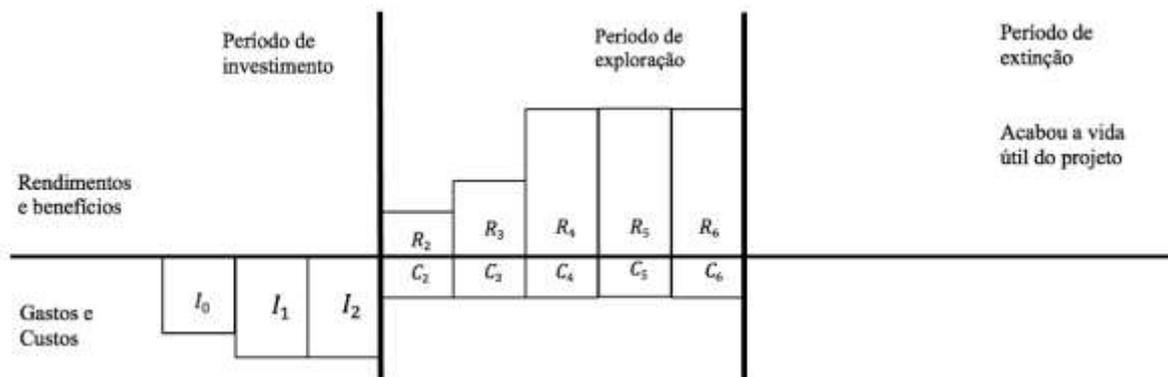
$C_t$  - Gastos de exploração no ano ou período t

$R_t$  - Benefícios no ano ou período t

Temos dois tipos de fluxos:

$R_t$  Benefícios

$I_t + C_t$  Gastos



Fonte: Marques (2014)

Nesta figura temos um esquema que segundo Marques (2014), é um resumo daquilo que poderá ser um cash-flow de um projeto ao longo do seu período de vida até à extinção desse. Neste exemplo podemos observar que o projeto se financiou durante três períodos e após dois períodos de exploração os benefícios foram superiores aos gastos. Pode-se considerar que o ano cruzeiro ou ano de exploração normal foi o 5º ano, onde temos o  $R_4$  e o  $C_4$ .

Assim sendo, temos a soma algébrica dos saldos anuais que dá o *cash-flow* do projeto, em que:

$I_0$  - Investimento no período 0

$I_1$  - Investimento no período 1

$I_n$  - Investimento no período n

$C_2$  - Gastos de exploração no período 2. É no ano que se dá início à exploração do projeto, mas ainda existe investimento =  $I_2$

$R_n$  - Benefícios no período n. No 1 ano não houve exploração e, assim sendo, ainda não houve benefícios, e portanto, não há  $R_1$

Os fluxos de caixa dos projetos de investimento de médio longo prazo, usualmente, são feitos numa base anual, sendo os pagamentos e recebimentos estimados para cada ano de vida útil do projeto. De acordo com a sua natureza, os fluxos de caixa de um projeto de investimento podem ser caracterizados como sendo fluxos de caixa de investimento, fluxo de caixa de exploração e fluxo de caixa global.

Segundo os autores Silva e Queirós (2011), fluxos de caixa de investimento são as saídas monetárias destinadas a financiar o investimento. Dizem respeito a investimento em ativos fixos e fundo de maneio, inclui rubricas como aquisição de terrenos, edifícios, equipamentos, construção e instalação.

$$CF_1 = \text{Investimento em capitál fixo} + \text{Capital circundante} + \text{Valor residual} \quad (7)$$

Segundo os autores Silva e Queirós (2011), fluxos de caixa de exploração é o resultado da diferença entre a geração de entradas de dinheiro e de saídas de dinheiro ligadas à atividade de exploração da

empresa. Os autores referem que o cálculo deve ser realizado período a período, sendo usualmente um ano.

$$CF_E = \text{Resultados líquidos do período} + \text{Depreciações e amortizações} \\ + \text{Variações de perdas por imparidade} + \text{Variações de provisões} \quad (8)$$

Segundo os autores Silva e Queirós (2011), os fluxos de caixa global de um projeto de investimento encontram-se através da diferença entre todas as entradas e saídas de dinheiro imputáveis ao projeto de investimento.

$$CF_G = \text{Recebimentos}_t - \text{Pagamentos}_t \quad (9)$$

#### 2.2.4.5 Indicadores de Avaliação do projeto de investimento

#### 2.2.4.6 Valor Atual Líquido (VAL)

Segundo Marques (2014), o VAL ou *cash-flow* atualizado é um critério muito utilizado para medir o mérito do projeto, ele resulta da comparação, através de uma diferença, entre os rendimentos e os gastos ou os benefícios e os custos de um projeto.

$$VAL = \sum_0^t \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_0^t \frac{I_t}{(1+i)^t} \quad (10)$$

$B_t = R_t - C_t$  Valor atual dos benefícios líquidos

$I_t$  Valor atual dos custos de investimento

$t$  número de períodos

$C_t$  Custo de exploração no ano  $t$

$R_t$  Benefícios brutos ano  $t$

O VAL, como podemos observar na fórmula, é a diferença entre a soma dos custos atualizados do investimento e a soma dos benefícios líquido atualizados gerados pelo projeto durante a exploração.

## **Critérios**

Segundo Marques (2014), a decisão de investir com base no VAL:

- Se  $VAL > 0$  deve-se investir, o projeto gerará benefícios que permitirão recuperar os recursos aplicados e reproduzir uma rentabilidade superior a alternativa de referência  $i$  que se traduz o custo de oportunidade do capital. O investidor recupera o investimento inicial e gera excedente correspondente ao VAL.
- Se  $VAL < 0$  não se deve investir, os benefícios gerados pelo projeto são inferiores aos que seriam gerados, na alternativa de referência  $i$ . O investidor não recupera o investimento nem à taxa  $i$ .
- Se  $VAL = 0$  é indiferente, na perspectiva da rentabilidade comparada com as outras alternativas de referência relativamente ao valor  $i$  utilizado. Permite ao investidor recuperar o investimento feito, mas não gera excedente.

## **Desvantagens do VAL segundo Marques (2014):**

- “Necessita de seleção prévia de uma taxa de atualização ( $i$ ). Ou seja, tem de se definir previamente qual é o limiar mínimo de remuneração que o investidor aceita.
- O mérito de um projeto esta em função de  $i$ .
- A análise comparativa do mérito de dois projetos alternativos exige que as atualizações estejam reportadas ao mesmo ano de base. De contrário, os valores constantes seriam diferentes.
- É indiferente face ao volume de recursos a afetar  $\sum I_t$  ”.

## **Vantagens do VAL segundo Silva e Queirós (2011):**

- “O modelo aceita hipóteses de taxas de atualização diferenciadas, e não apenas uma taxa uniforme;
- O VAL é sensível ao custo do capital, sendo este traduzido pela taxa de atualização;
- Considera todos os cash-flows e toda a vida útil do projeto de investimento.”

O VAL é considerado um indicador absoluto, ou seja, apresenta-se como um valor absoluto em termos monetários (Silva e Queirós, 2011). Isso faz com que não tenhamos uma ideia relativa da rentabilidade do projeto de investimento.

#### 2.2.4.7 Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

Chama-se Taxa Interna de Rendibilidade de um projeto à taxa para a qual o VAL é nulo.

$$\begin{aligned} VAL &= 0 \\ \sum_0^t \frac{B_t}{(1 + TIR)^t} - \sum_0^t \frac{I_t}{(1 + TIR)^t} &= 0 \end{aligned} \quad (11)$$

Segundo os autores Silva e Queirós (2011), o investidor para além de saber se o investimento é ou não recuperado, e o número de vezes que se consegue multiplicar o investimento realizado, pode também ele ter interesse em saber qual é a taxa de remuneração a que o seu capital está sujeito.

#### Critérios

Segundo Marques (2014), se a TIR for maior ou igual a  $i$  o mérito de um projeto segundo este critério é considerado válido, se for menor do que  $i$ , não.

- Se  $TIR \geq i$ , aceita-se o projeto
- Se  $TIR < i$ , recusa-se o projeto.

Para os autores Silva e Queirós (2011), referem vantajoso o facto de a TIR considerar o valor do dinheiro no tempo, assim como, todos fluxos de caixa ao longo do período de vida útil, sendo consistente em relação ao objetivo da gestão financeira que é a maximização da riqueza dos sócios e acionistas. Referem ainda que o facto de o resultado aparecer em percentagem, simplifica a sua interpretação.

A TIR também apresenta algumas desvantagens como refere Ross et al. (2013) que a TIR não leva em consideração o tamanho do investimento inicial ou período de investimento, e, portanto, se houver dois investimentos com fluxos de caixa semelhantes podem ter TIRs diferentes se um dos investimentos tiver um investimento inicial maior ou um período de investimento mais longo.

Os autores Brigham e Ehrhardt (2013), apresentam a desvantagem de que a TIR pode ser afetada por mudanças nas taxas de juros e na inflação, e se caso estas taxas de juro e inflação alterarem durante o período de investimento, a TIR pode não ser uma medida precisa de rentabilidade do investimento.

#### 2.2.4.8 *Período de Recuperação do Investimento (PRI)*

De acordo com os autores Silva e Queirós (2011), através da determinação do Período de Recuperação do Investimento consegue-se saber em que altura do projeto os capitais investidos são totalmente recuperados.

O período poder ser determinado através da equação apresentada por Marques (2014):

$$\sum_0^{tp} \frac{I_t}{(1+i)^t} = \sum_0^{tp} \frac{R_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (12)$$

Em que  $tp$  corresponde ao período de recuperação.

#### **Critérios**

Quando  $PRI <$  que o período de vida útil do projeto, aceita-se o projeto. Marques (2014) refere que este critério é muito utilizado mais falso, na medida que é neutro em relação a todos os benefícios que ultrapassem o período de recuperação do investimento. Acrescenta ainda como exemplo um projeto com vida útil de seis anos, que se ao fim de três anos o investimento for recuperado na sua totalidade os três anos seguintes ficam por analisar os cash-flows, não sendo este critério adequado para projeto de longa duração.

Se acordo com os autores Silva e Queirós (2011), o Período de Recuperação do Investimento apresenta algumas desvantagens como:

- “A rapidez de recuperação de um investimento, sem consideração da própria rentabilidade, é uma limitação;
- Isoladamente, não permite tomar decisões sobre a viabilidade do investimento (salvo se se definir um período-padrão de comparação);
- Atende apenas ao período de tempo até ao momento em que se dá recuperação dos investimentos, esquecendo os *cash-flows*.”

Em relação as vantagens desde critério de avaliação podemos referenciar vários autores:

- É uma medida simples de calcular, que fornece uma ideia clara de quanto tempo deva a recuperar o investimento inicial (Brighan e Houston, 2012);
- Permite tomar decisões rápidas e assertivas sobre o investimento de curto prazo (Ross *et al.* 2013);
- Este critério permite prever os fluxos de caixa futuros, permitindo que sejam feitas projeções mais precisas do desempenho financeiro de um investimento (Allen *et al.* 2014).

#### 2.2.4.9 Índice de Rentabilidade (IR)

A comparação custos-benefícios, assim como as outras formas anteriormente referidas, permite medir o mérito do projeto. Os custos (C) representam os valores dos recursos aplicados no projeto e os benefícios (B) o valor dos recursos recuperados com a atividade do projeto, mais a compensação que se espera receber (Marques, 2014).

Desenvolvimento analítico do rácio custos-benefícios (B/C):

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Valor atual dos benefícios}}{\text{Valor atual dos custos totais}} \quad (13)$$

Este rácio B/C traduz-se na comparação, por meio do quociente, entre os benefícios e os custos inerentes à realização de um projeto (Marques, 2014). Este critério permite então relacionar os benefícios do projeto com os custos do projeto em termos de rácio. Este rácio pode ser determinado em termos brutos e em termos líquidos.

O rácio em termos líquidos dá-se o nome de Índice de Rendibilidade ( $I_r$ ), o qual relaciona os *cash-flows* de exploração com os *cash-flows* de investimento.

Este critério permite saber quantas vezes é que se multiplica o capital investido, durante o período considerado.

O Índice de Rendibilidade poder ser determinado através da equação apresentada por Marques (2014):

$$I_r = \frac{B}{C} = \frac{\sum \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum \frac{I_t}{(1+i)^t}} \quad (14)$$

**B** Valor atual dos benefícios líquidos

**C** Valor atual dos custos de investimento

### **Critérios**

Para o projeto ser rentável este rácio apresenta-se positivo, sendo a condição da aprovação do projeto  $B/C > 1$ , o que significa que o capital investido obteve rentabilidade suficiente para cobrir o investimento.

Os autores Silva e Queirós (2011), referem que o IR e o VAL estão intimamente relacionados, acontece que, quando o VAL é positivo o IR é superior a uma unidade, quando VAL é negativo o IR é inferior a uma unidade. Os autores acrescentam ainda que apesar da informação do VAL ser igual à do IR, é necessário calcular o IR pois permite saber por unidade monetária investida, quanto é o retorno.

#### **2.2.4.10 Análise de risco e sensibilidade**

A análise de risco e sensibilidade é uma ferramenta de avaliação de viabilidade e rentabilidade de um projeto de investimento, pelo que ajuda na identificação e avaliação dos riscos envolvidos. O índice de rentabilidade, referido anteriormente neste estudo, representa apenas um cenário, aquele que consideramos mais provável de acontecer, mas no futuro as coisas podem mudar. Assim, e de forma a enfrentar os possíveis cenários é necessário observar o comportamento de vários indicadores.

Estes métodos irão permitir perceber o nível de risco de estimação associado ao projeto, mesmo não havendo uma quantificação objetiva do mesmo.

Os autores Silva e Queirós (2011), referem que o risco decorre da incerteza ou da probabilidade de os valores reais se apresentarem diferentes dos estimados, e para lidar com essas incertezas foram desenvolvidas técnicas e metodologias como a análise de sensibilidade, análise de cenários, análise de pontos críticos, existem outras, mas neste estudo vamos focar nestas metodologias.

#### 2.2.4.11 *Análise de sensibilidade*

O objetivo da análise de sensibilidade é a identificação das variáveis críticas do projeto, sendo variáveis críticas quando uma pequena alteração no valor previsto dessa, causa impactos significativos no valor do VAL do projeto. De forma a isolar o impacto de determinada variável do projeto altera-se o valor dessa e mantem-se todas as outras inalteradas.

Segundo Marques (2014), estima que “os efeitos de variações no valor de fatores que se consideram influentes para a obtenção de resultados ou benefícios esperados com implementação do projeto. O autor aponta alguns exemplos de desses fatores:

- Custos de produção
- O preço de venda
- As quantidades a vender
- O período de exploração do projeto

Os autores Silva e Queirós (2011), referem que este método de análise “consiste em identificar as variáveis de incerteza determinantes para o projeto (preço de venda, quantidades, custos das matérias primas, gastos com o pessoal, montante dos investimentos, taxa de atualização, etc.), e atribui novos valores a essas variáveis, recalculando o valor dos *cash-flows*, aplicar os critérios de decisão e analisar o impacto sobre esses critérios.”

#### 2.2.4.12 *Ponto Crítico*

Ponto crítico de vendas, também designado de *break-even point* consiste num ponto em que o valor das receitas é igual à soma dos gastos fixos e dos gastos variáveis, melhor dizendo, é quando as vendas são suficientes para cobrir as despesas, mas não se tem lucro nem prejuízo.

Definidos previamente os critérios de escolha, ou seja, os indicadores de rentabilidade definidos anteriormente como o VAL, IR, PRI, e TIR, podemos encontrar o ponto crítico de investimento na variação necessária de uma ou mais variáveis, de forma que a decisão de investir aponte para a indiferença.

Segundo Marques (2014), o ponto de crítico de vendas não constitui um critério de avaliação e/ou seleção de projetos, mas é um importante indicador de alerta para o risco de implementação de um projeto.

O mesmo autor apresenta duas fórmulas para calcular o ponto crítico, uma com resultado em volume e outra com resultado em valor. “Considerando que:

- O custo fixo terá um determinado nível de valor anual;
- O custo variável industrial é proporcional às quantidades fabricadas;
- O custo variável não industrial, ou seja, custo comercial, é proporcional às quantidades vendidas;
- O preço venda é constante durante o período de um ano relativamente ao qual se pretende determinar o ponto critico.”

E que:

**V**- Vendas em valor

**Q** - Vendas em quantidade

**Pv**- Preço venda

**Cv**- Custo variável por unidade de produto

**Cf** - Custo fixo do período

**Q'** - Ponto critico das vendas em quantidades

**V'**- Ponto critico das vendas em valor

**R** - Resultados (lucros ou prejuízos)

#### Ponto critico das vendas em volume

$$R = (Q \times Pv) - Cf - (Q \times Cv) \quad (15)$$

$R = 0$ , pois o volume das quantidades vendidas  $Q'$  não gera lucro em prejuízo, ou seja, o ponto critico.

$$0 = (Q' \times Pv) - Cf - (Q' \times Cv) \quad (16)$$

$$Q' = \frac{Cf}{Pv - Cv}$$

### Ponto crítico em Valor

Obtém-se multiplicando ambos os termos por  $Pv$ :

$$Q' \times Pv = \frac{Cf}{Pv - Cv} \times Pv \quad (17)$$
$$V' = \frac{Cf}{1 - \frac{Cv}{Pv}}$$

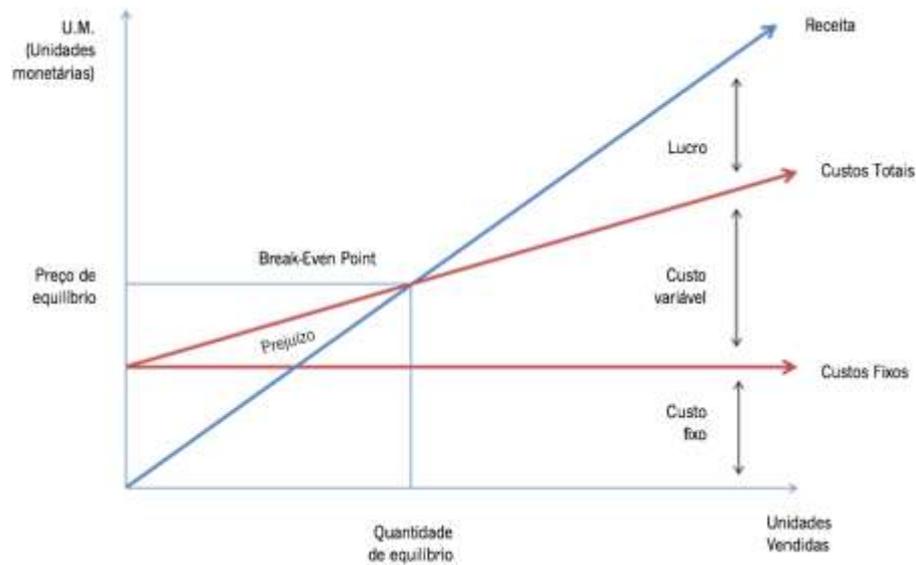
Sendo,  $Q' \times Pv = V'$ ,  $V'$  é o ponto crítico em valor das vendas.

**Resumidamente:**

- $Pv - Cv =$  margem bruta comercial unitária
- $Q' \times (Pv - Cv) = Cf$  no ponto crítico é igual à margem bruta comercial
- Volume das vendas  $Q > Q'$  ou valores  $V > V'$ , portanto, se o valor das vendas for superior ao ponto crítico, as vendas são superiores aos custos totais e o projeto dá lucro.
- Se caso contrário o Volume das vendas  $Q < Q'$  ou valores  $V < V'$ , isto é, se o valor das vendas for inferior ao ponto crítico, as vendas são inferiores aos custos totais e o projeto dá prejuízo.

A sugestão dada pelos autores Silva e Queirós (2011), é o recurso a técnicas informáticas que permitem obter o ponto crítico das vendas, colocando o VAL nulo, ou o IR igual a uma unidade, ou a TIR igual ao custo de capital.

Gráfico 1: Ponto Crítico



Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar na representação gráfica, o ponto crítico é representado por uma linha reta que cruza o eixo horizontal das vendas no ponto em que os custos totais são iguais a sua receita. A baixo desse ponto a empresa está a ter prejuízo, enquanto que acima desse ponto está a ter lucro.

Em termos gerais, quanto mais cedo o *break-even* for alcançado, mais atrativo é o negócio para os potenciais financiadores (Duarte e Esperança, 2014). Estes autores aconselham a calcular cenários alternativos, para testar a sensibilidade dos resultados da empresa a variações dos fatores básicos de produção.

#### 2.2.4.13 *Análise de Cenários*

O objetivo da análise de cenários é providenciar um conjunto de possíveis resultados para o VAL do projeto de acordo com diferentes cenários. Os cenários construídos de forma a representarem a evolução futura do ambiente em que o projeto se enquadra.

De acordo com os autores Silva e Queirós (2011), neste tipo de análise “é frequente recorrer-se a três tipos de cenários:

- Cenários pessimista - cada uma das variáveis independentes apresenta uma estimativa mais pessimista;
- Cenários relativista - atribuem-se às variáveis os valores mais prováveis;

- Cenários otimistas - as variáveis são colocadas ao nível mais otimista, tendo como resultado o máximo valor do projeto.”

As desvantagens referidas por estes mesmos autores é a não existência de probabilidades de ocorrência dos cenários, assim como não ter em consideração o facto das variáveis poderem estar relacionadas, e ainda a ambiguidade dos intervalos para as variáveis em cada um dos cenários.

## **3 ELABORAÇÃO DO PROJETO DE INVESTIMENTO**

### **3.1 Apresentação do negócio**

#### **3.1.1 Identificação do promotor do projeto proposto**

O Projeto FISIVERDE consiste na abertura de uma clínica dedicada à prestação de serviços de fisioterapia, denominada juridicamente por sociedade FISIVERDE, Unipessoal LDA sediada em Vila Verde, distrito de Braga.

O principal objetivo da empresa é a prestação de serviços de fisioterapia, osteopatia, hidroterapia, nutrição funcional e pilates clínicos. Poderão ainda assim haver outras atividades complementares ou subsidiárias às atividades principais. O capital social é de 5.000€ representa uma sociedade unipessoal por quotas e desenvolve a sua atividade principal no âmbito de Outras Atividades de Saúde com o CAE 86906.

A promotora deste projeto é o único sócio existente da FISIVERDE, é Licenciada em Gestão Comercial e Contabilidade, soma ainda uma Pós-Graduação em Gestão de Negócios e encontra-se a terminar o Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde.

A ideia de negócio surgiu no decorrer da Pós-Graduação em Gestão de Unidades de Saúde, na qual houve contacto com alguns profissionais da área da fisioterapia que tinham como interesse subir na carreira dentro de uma organização com esta formação, mas que não se viam a investir no seu próprio negócio. Achou-se pertinente aprofundar mais sobre a área, chegou-se à conclusão que existia uma vasta procura na sociedade, parte amplificou devido ao COVID-19 e ao facto do SNS apresenta poucos serviços disponíveis nesta área viu-se uma oportunidade de negócio.

Elabora-se assim um projeto que tem como foco o utente e a satisfação das suas necessidades, recorrendo a medicina convencional e a profissionais qualificados, com o intuito de prestar serviços especializados e diferenciados. Beneficiarão não só os Vilaverdenses mas também outras populações próximas.

### 3.1.2 Breve descrição dos serviços

As atividades que se pretendem desenvolver na FISIVERDE são essencialmente atividades de saúde humana como:

- **Fisioterapia**, serviço prestado por um fisioterapeuta com o intuito de desenvolver, manter e restaurar o movimento e a capacidade funcional do paciente. O serviço é procurado por pessoas cuja a sua função motora por algum motivo está afetada, pelo envelhecimento, por lesões, dor, doenças entre outras.
- **Osteopatia**, uma terapêutica efetuada por um profissional que tem como principal objetivo diagnosticar, tratar e prevenir distúrbios neuro-músculo-estéticos ou disfunções dos sistemas viscerais e cranianos.
- **Hidroterapia**, terapia desenvolvida em meio aquático que consiste na prática de exercícios dentro de água que pode ser individual ou em grupo.
- **Consultas de Nutrição** consistem numa reeducação alimentar que vá de encontro aos objetivos e necessidades de cada paciente.
- **Podologia**, uma terapêutica efetuada por um profissional que tem como principal objetivo tratar e prevenir as alterações e patologias do pé como repercussões no corpo humano.
- **Pilates Clínicos** é um método de treino com exercícios terapêuticos prestados por um fisioterapeuta, com conhecimento específico nesta área, com o objetivo de fortalecer a musculatura do corpo tratando e prevenindo lesões. Este método pode complementar a tratamentos que o paciente esteja a desenvolver em fisioterapia .

Todos os que trabalham numa empresa têm de saber qual a razão da existência da empresa, pois é importante sabermos onde estamos, porque estamos e onde queremos chegar. O tópico seguinte reflete isso mesmo, a razão da existência, os princípios que a orientam e o destino que se quer alcançar.

### 3.1.3 Missão

Contribuir para o bem-estar físico e desenvolvimento saudável focado nas pessoas, através da prestação de cuidados de saúde diferenciados e com acompanhamento profissional, promovendo a prevenção e tratamento da doença.

### 3.1.4 Visão

Ser uma empresa de referência na área da saúde, reconhecida pelos cuidados prestados e pelos serviços disponibilizados, pela prática de medicina de excelência e inovação. Ser referência de mudança e realização na vida das pessoas.

### 3.1.5 Valores

**Foco no paciente** trabalho realizado em prol do paciente e da sua satisfação.

**Profissionalismo** ter profissionais empenhados e dedicados às necessidades de cada paciente.

**Ética e Integridade** tratamento administrado com profissionalismo, honestidade e seriedade pelos profissionais, orientados pelos princípios de boa conduta na relação paciente e profissional.

**Inovação** procurar continuamente novos processos e soluções que permitam melhorar a prestação dos cuidados de saúde e responder as necessidades dos pacientes.

## 3.2 Plano Operacional

### 3.2.1 Caracterização da atividade

A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3, a atual de acordo com o Decreto Lei 381/2007 aparece abreviadamente CAE-Rev.3 e foi elaborada pelo INE com o objetivo de classificar e agrupar as unidades estatísticas produtoras de bens e serviços segundo a sua atividade económica, como também organizar a informação estatística económico-social, por ramo de atividade em diversos domínios e por último comparar estatísticas a nível nacional, comunitário e mundial.

Os objetivos inumerados anteriormente permitem através do CAE fazer análises estatísticas com os dados, mas a nível das atividades económicas ter um código CAE também permite o registo das empresas e entidades equiparadas no ato da sua constituição, promover o licenciamento das atividades económicas e apoiar as políticas do Governo de incentivos às atividades económicas.

Posto isto, é obrigatório ter um CAE para construir uma empresa ou iniciar por conta própria como trabalhador independente.

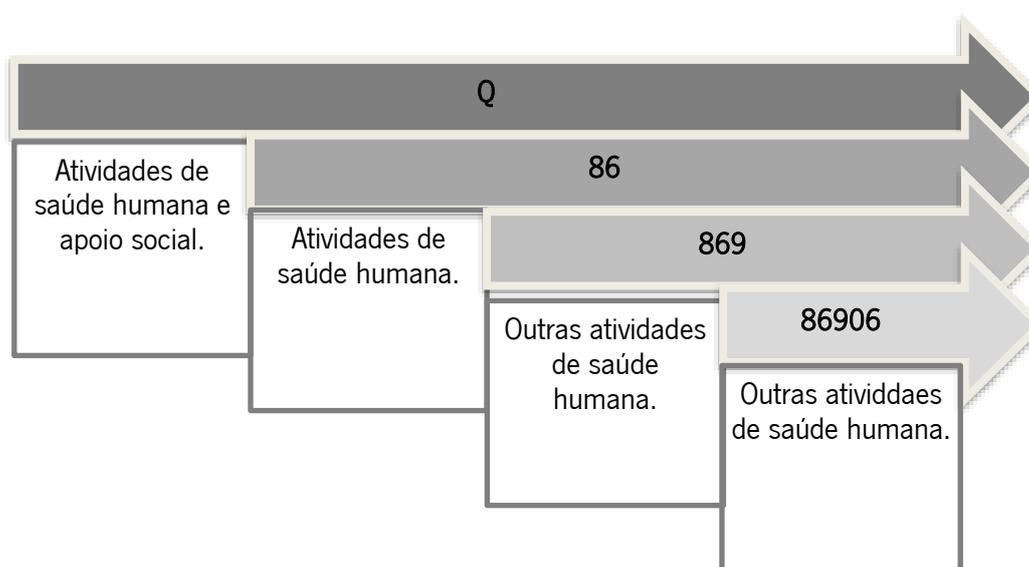
Segundo o INE o CAE - 86906 “compreende todas as atividades de saúde humana não incluídas nas posições anteriores, nomeadamente, as atividades de fisioterapia, (...), dietética, hidroterapia,

massagem, ginástica médica, (...) e atividades similares, exercidas em consultórios privados, nos postos médicos das empresas, escolas, lares, no domicílio ou noutros locais.” (INE, 2007)

A abertura da atividade é feita na Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) no Portal das Finanças.

No caso da Fisiverde a classificação mais adequada dentro da secção Q (Atividades de Saúde Humana e Apoio Social) é 86906 - “Outras Atividades de Saúde Humana” pois nenhuma das anteriores vai de encontro à atividade da empresa.

**Figura 11:** Classificação da atividade económica (CAE)



Fonte: Adaptado do conselho superior de estatística

### 3.2.2 Denominação e forma jurídica

À abertura da atividade para além da classificação da atividade, CAE, também vai ser necessário uma denominação jurídica, que é a forma legal mais adequada para o desenvolvimento da atividade da empresa.

De acordo com as atividades que a empresa vai desenvolver e o tipo de empreendedor e as suas expectativas de negócio, a forma escolhida é Sociedade Unipessoal por Quotas, um sócio que detém a totalidade do capital, sendo o capital mínimo de 5.000€, de responsabilidade limitada ao montante de capital social, com obrigações fiscais de IRC e IVA e contribuições sociais.

O Projeto FISIVERDE é assim denominado juridicamente por sociedade FISIVERDE, Unipessoal LDA.

**Figura 9:** Logótipo Fisiverde



**Fonte:** Elaboração própria

### 3.2.3 Descrição do local e motivo da escolha

Vila Verde situa-se na Região Norte de Portugal, distrito de Braga. Na sua área total de 228,67 Km<sup>2</sup> habitavam 46.446 pessoas subdivididas por 33 freguesias em 2021. O município é limitado a norte por Ponte da Barca, a leste por Terras de Bouro, a sudeste por Amares, a sul por Braga, a oeste por Barcelos e a Noroeste por Ponte de Lima. As distâncias entre Vila Verde e estas localidades são relativamente curtas.

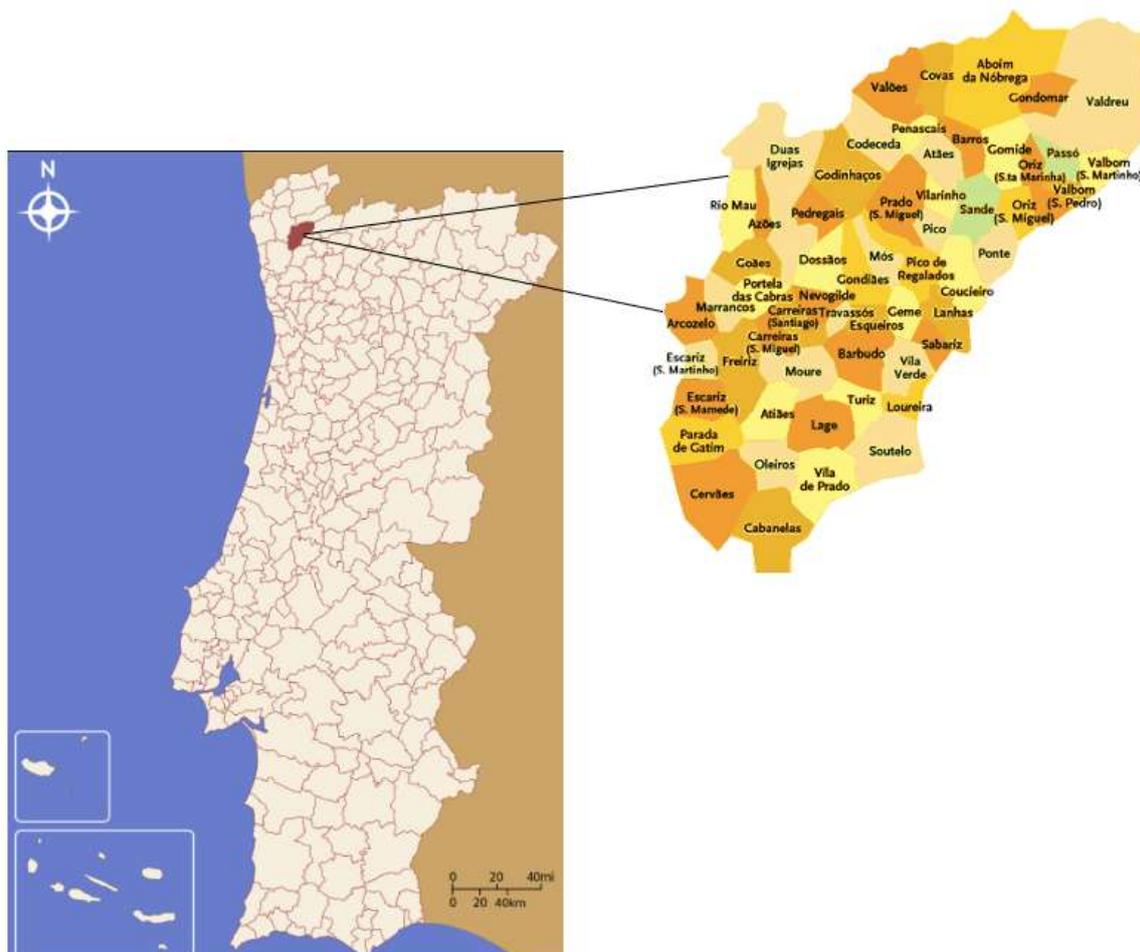
A localização é uma das estratégias definidas inicialmente, a clínica FISIVERDE estará localizada numa zona a 2 minutos do centro da vila e do hospital mais próximo, beneficiando ainda do ambiente natural ainda pouco urbanizado e a fase da estrada nacional 101.

Estamos a falar de uma localidade com condições favoráveis para a implementação da empresa, com um grande número de habitantes, rodeada de localidades, que devido às suas características demográficas e à falta de serviços da especialidade tenderão a procurar a FISIVERDE.

Apesar da existência de empresas do mesmo ramo de negócio na região não são suficientes para satisfazer as necessidades crescentes da população.

### 3.2.4 Localização das instalações

Figura 10: Localização da Empresa



Fonte: <https://geneall.net/pt/mapa/66/vila-verde/>

### 3.2.5 Instalações

A FISIVERDE irá funcionar numas instalações com as seguintes características:

- Tipologia: rés do chão, temos a planta em 2D no anexo 16.
- Receção: encontra-se à entrada do imóvel para receber os utentes e acompanhar o processo que levou à visita, pode-se contar com um espaço acolhedor com sala de espera equipada de bancos, wc e oferta de água.

- Gabinetes: seis gabinetes para consultas com especialistas.
- Sala de hidroterapia: uma piscina com equipamentos terapêuticos e sala de arrumos.
- Ginásio de fisioterapia: todo o equipamento fica à disposição dos fisioterapeutas para utilizarem da forma mais pertinente para o tratamento do utente.
- Sala de pilates: sala ampla com colchões e alguns aparelhos para tratamentos específicos.
- Balneários: um balneário feminino e um masculino equipados com cacifros e espaços de duche.
- Copa: 1 sala para os funcionários tomarem refeições.
- Comodidades: estacionamento exterior gratuito, sistema de vídeo segurança, internet, sistema de aquecimento de origem solar.
- Salas de tratamento: 3 salas de tratamento.

### 3.2.6 Fornecedores de mercadorias

A fase inicial do projeto envolve um alto investimento em equipamentos, mobiliário e decoração, pelo que se pretende solicitar orçamentos a várias empresas. Na seleção das empresas tivesse principal atenção à qualidade, preço e certificação legal exigida, principalmente no que respeita a equipamentos médicos. As empresas escolhidas foram:

- **Quirumed** empresa online com uma vasta gama de produtos inovadores, tem praticamente tudo o que é necessário para equipar a empresa Marquesas elétricas e hidráulicas, equipamentos de eletroterapia, termoterapia e crioterapia, instrumentos de fisioterapia e outros materiais;
- **Staples Office Center** um fornecedor de material de escritório como secretárias, papel, canetas, lixos entre outros materiais;
- **Decathlon** apresenta alguns materiais de ginástica compatíveis com alguns exercícios realizados nas consultas de fisioterapia e hidroterapia;
- **Worten** todo o material informático como impressoras, computadores, telefones, etc;
- **IKEA** o espaço é o primeiro impacto da empresa com o cliente por isso é importante ter um espaço acolhedor, limpo e higienizado. Para isso pretende-se investir em alguns detalhes de decoração através deste fornecedor que apresenta uma grande gama de produtos;

- **HR Group** é um fabricante de vestuário de trabalho de várias áreas e apresenta certificação dos produtos é o fornecedor em vista para o equipamento de todos os colaboradores.

As empresas fornecedoras escolhidas são as que apresentam melhor relação qualidade-preço assim como as melhores condições de entrega e pagamento.

### **3.2.7 Política de manutenção**

A manutenção é um gasto considerada essencial, que por vezes não tem um retorno obvio. A empresa apostando numa manutenção preventiva faz com que os equipamentos tenham assistência atempada e é um modo eficaz de evitar deterioração e paragens nas consultas devido a equipamentos avariados. Por outro lado, torna-se mais viável que uma manutenção corretiva, visto que estamos a falar de equipamentos novos e por isso a sua manutenção regular permite prolongar o seu ciclo de vida e evitar custos desnecessários com grandes reparações.

### **3.2.8 Política de controlo de qualidade**

A implementação de um sistema eficiente de Gestão da Qualidade tem o poder de criar uma maior fidelidade de clientes e um mercado mais estável. Quando os clientes estão satisfeitos com um fornecedor pelos seus serviços ou produtos não trocam, assim sendo aumenta a produtividade e permite à empresa ter os serviços mais otimizados.

Desta forma, tenciona-se definir os seguintes tópicos para a Política de Qualidade:

- Promover a formação contínua dos colaboradores, disponibilizar meios par obterem conhecimento;
- Seguir atentamente o ambiente de trabalho para criar ambiente seguro e saudável;
- Assegurar que os colaboradores estão informados e motivados quanto às Políticas de Qualidade;
- Salvar a igualdade de género, confidencialidade dos dados pessoais e a transparência;

### 3.2.9 Política de segurança, Higiene e Saúde no trabalho

As regras de segurança, higiene e saúde fazem parte das condições de trabalho da empresa que permitem prevenir riscos para os profissionais, promover a saúde de trabalho e proteger o meio ambiente e aplica-se a todos os colaboradores. Desta forma asseguramos a sustentabilidade económica, social e ambiental e proporcionamos serviços de melhor qualidade.

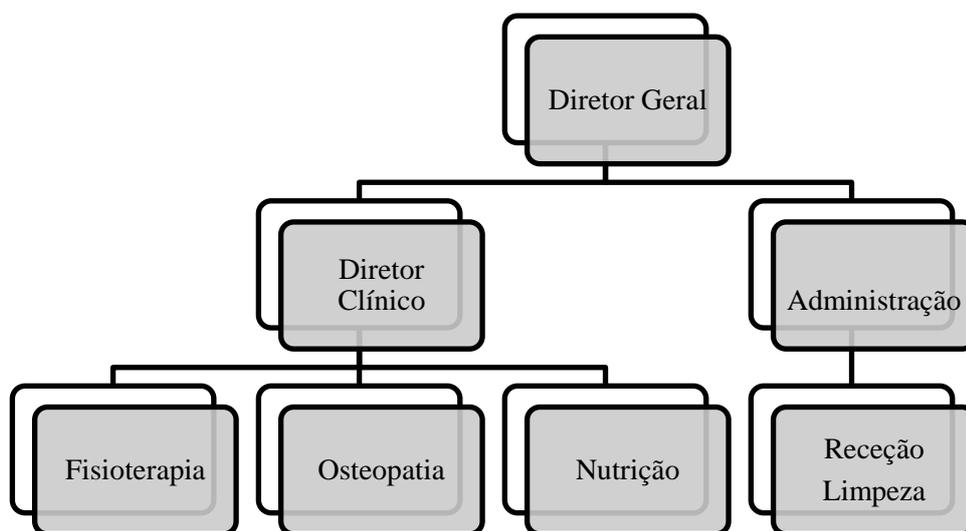
Na FISIVERDE pretende-se implementar alguns aspetos tais como:

- Assegurar o cumprimento atempado das obrigações e o conhecimento das responsabilidades relativamente à saúde e segurança no trabalho;
- Verificar com alguma periodicidade as condições dos equipamentos e ferramentas de trabalho;
- Organizar, planificar, implementar e gerir as atividades dos serviços de prevenção na empresa, de acordo com a política de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST) previamente definida e de acordo com a legislação em vigor;
- Fixação de sinalização de segurança nas portas de saída, dos quadros elétricos, nos extintores, no gás;
- Implementação de um sistema de segurança, como vídeo vigilância para monitorizar o dia a dia, mas principalmente em períodos que a empresa está parada como aos fins de semana;
- Fornecer aos colaboradores informações técnicas sobre as medidas de prevenção relativamente aos equipamentos, processos de trabalho e instalações;
- Reconhecer a importância da SHST como fator de qualidade de vida;

### 3.3 Plano Pessoal

#### 3.3.1 Organograma

Figura 11: Organograma "Fisiverde"



Fonte: elaboração própria

Elaborou-se um organograma para termos presente a representação visual da estrutura organizacional da empresa, que permite que todos possam saber como a empresa se organiza internamente ao nível de cargos e departamentos.

Por outro lado, é uma mais valia para estabelecer relacionamentos dentro da empresa e assegurar que todos saibam como e com quem devem comunicar informações.

No organograma da FISIVERDE podemos ver que a empresa é coordenada pelo Diretor Geral que tem poder de decisão final em tudo relativo à empresa, a quem reportará um outro responsável, o Diretor Clínico.

O Diretor Clínico é nomeado pelo Diretor Geral, o qual tem como função primordial executar o trabalho para o qual foi contratado e suma uma segunda função que é representar e coordenar os demais médicos. O corpo clínico é constituído por Fisioterapeutas, Médico Especialista em Osteopatia e Nutricionista. A Direção Administrativa e Financeira será gerida pelo Diretor Geral que tem poder de decisão sobre a contabilidade e consultadoria, manutenção e substituição de equipamentos, assistência

técnica e informática e serviços de limpeza. O diretor geral tem ainda as responsabilidades da área da gestão, qualidade, serviços subcontratados, aprovisionamento e recursos humanos.

A empresa nesta fase inicial terá esta apresentação, o que não impede que com o passar do tempo não seja necessário aumentar o corpo clínico

### **3.3.2 Qualificação e adequação do perfil às funções**

#### **Diretor Geral:**

Será o promotor deste projeto que é licenciado em Gestão Comercial e Contabilidade e que se encontra a tirar formação na área de Gestão de Serviços de Saúde. As funções que espera adquirir numa fase inicial da empresa são a execução de estratégias económicas-financeiras, gestão do pessoal e processos administrativos, logísticos e contabilísticos, liderar as equipas de trabalho, garantir a comunicação e o funcionamento pleno da empresa sendo um elemento de coerência entre o setor clínico e a direção.

#### **Diretor Clínico:**

O diretor geral escolherá um fisioterapeuta para diretor clínico porque a ideia base da empresa é a área da fisioterapia e porque a equipa de fisioterapeutas é superior às restantes. Deverá ser licenciado em fisioterapia e terá como funções principais a coordenação das atividades médicas realizadas com os pacientes, assim como propor melhorias para os serviços prestados.

#### **Médico Osteopata:**

A especialidade de Médico Osteopata é uma formação adquirida por um fisioterapeuta, pretende-se com a sua contratação ter uma especialidade, cada vez mais procurada no mercado, e como fisioterapeuta para prestar outros cuidados igualmente importantes. As funções deste especialista é fazer diagnóstico, tratamento, prevenção e reabilitação de doenças músculo-esqueléticas.

#### **Terapeuta da Fala:**

O terapeuta da fala é um profissional especializado na avaliação, diagnóstico e tratamento de distúrbios da comunicação oral e escrita, da voz, da deglutição e de funções relacionadas. A colaboração multidisciplinar deste profissional outros na clínica pode resultar em ótimos resultados para os utentes.

**Podólogo:**

Os podólogos podem ter um papel determinante devido à sua especialização no cuidado de pés, que são estruturas fundamentais para o movimento e equilíbrio corporal, e muitas vezes associados a problemas músculo-esqueléticos e biomecânicos.

**Fisioterapeuta:**

A contratação de fisioterapeutas é essencial para a empresa e para os seus propósitos, pelo que terão de ter no mínimo licenciatura em fisioterapia de modo a terem a capacidade de avaliar, diagnosticar e tratar as disfunções orgânicas dos pacientes e atender às suas necessidades e objetivos.

**Nutricionista:**

O sucesso dos tratamentos de fisioterapia dependem em parte da condição física em que o paciente se encontra. Um nutricionista tem de ter uma licenciatura na área da nutrição ou diatéctica e o que se pretende com a contratação de um nutricionista é essencialmente proporcionar aos pacientes um instrumento complementar ao tratamento de fisioterapia. Um profissional que saiba informar e orientar os pacientes para hábitos alimentares mais saudáveis e fazer o seu acompanhamento para que alcancem o seu objetivo.

**Rececionista:**

Os rececionistas são um dos primeiros contactos do paciente com a empresa, o requisito mínimo para este cargo será o insino secundário completo ou equivalente a formação administrativa. As suas principais funções serão receber, encaminhar e informar os pacientes, prestar atendimento telefónico e via e-mail, gerir consultas, receção de encomendas e registar e faturar todos serviços prestados.

**Serviços de limpeza:**

Nos dias que correm é uma tarefa muito importante manter os espaços higienizados, principalmente onde se prestam serviços de saúde. Os pré-requisitos para estas funções de higienização e limpeza são apenas de competência, experiência e responsabilidade. A principal função é assegurar a limpeza e desinfeção de todos os espaços da empresa.

No quadro 1 podemos observar que a FISIVERDE inicialmente disponibilizará de 12 colaboradores, sendo 8 deles efetivos e 4 em regime de prestação de serviços.

**Quadro 1:** Quadro de Recursos Humanos Fisiverde

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Regime</b>
Diretor Geral	1	Efetivo
Diretor Clínico (Fisioterapeuta)	1	Efetivo
Médico osteopata	1	Prestação de Serviços
Terapeuta da fala	1	Prestação de Serviços
Podólogo	1	Prestação de Serviços
Nutricionista	1	Prestação de Serviços
Fisioterapeuta	2	Efetivo
Fisioterapeuta de pilates e hidroterapia	1	Efetivo
Rececionista	2	Efetivo
Limpeza	1	Efetivo
<b>Total</b>	<b>12</b>	

Fonte: Elaboração própria

### 3.3.3 Políticas de motivação

A obtenção de objetivos organizacionais numa empresa depende da participação de todos os colaboradores, para construir e consolidar uma cultura organizacional. Uma das tarefas mais exigentes é manter todo o grupo motivado.

Segundo Ivancevich *et al.* (1997), a motivação é um “conjunto de forças que impulsionam o comportamento, e determinam a sua forma, direção, intensidade e duração”. Posto isto, é necessário que a organização zele pela motivação dos colaboradores, de modo que se consiga tirar o máximo de potencial de cada um de modo a atingir os objetivos da empresa.

Pretende-se assim implementar algumas políticas de motivação individuais e em grupo na FISIVERDE tais como:

- Financiamento de cursos de atualização de práticas médicas para colaboradores efetivos;
- Apresentar remunerações salariais e incentivos justos;
- Realização de reuniões regulares com todos para estimular ao bom ambiente de trabalho, o envolvimento de todos nos objetivos a atingir e dar a possibilidade de contribuírem com ideias novas, algumas sugestões ou até mesmo exporem falhas nos procedimentos;
- Procurar convergir os objetivos da organização com os objetivos individuais.

### 3.3.4 Sistemas e tecnologias de informação

O serviço de limpeza nos tempos de decorrem são fundamentais para a não propagação de vírus e bactérias propícios a doenças. Por isso pretende-se recorrer através de *outsourcing* ao serviço de limpeza tendo em conta a dimensão inicial da empresa não se justificaria colocar funcionários internos para desenvolver esta função.

No que diz respeito à organização e coordenação de todos os serviços, é necessária a implementação de um *software* de gestão que melhor que adapte às exigências da empresa. Um programa que seja intuitivo para os colaboradores, de forma a proporcionar a eficiência dos processos operativos, assim como permitir a segurança e o controlo da faturação.

Outra medida que se pretende implementar é o Sistema de Mensagens Eletrónica (SMS), este serviço permitirá que os pacientes da clínica recebam uma mensagem a lembrar o dia e a hora da consulta marcada. Este serviço apresenta vários pontos positivos como evitar faltas injustificadas por parte dos pacientes, confusão nos horários, tempos de espera e não deixa de ser um elo de uma ligação mais sólido entre clínica e paciente.

Ao nível dos equipamentos utilizados pelos profissionais, estes serão escolhidos tendo em conta a sua qualidade, base científica comprovada e inovação. Se se pretende prestar serviços diferenciados tem de investir em técnicas e procedimentos diferenciados, o que exige de igual forma equipamentos que correspondam a estas necessidades.

## 3.4 Análise de Mercado

### 3.4.1 Introdução

O crescimento do mercado da saúde e bem-estar é uma realidade à escala mundial. Muitos empresários portugueses já se aperceberam das potencialidades deste mercado e estão a criar marcas e produtos para fazer face as necessidades dos consumidores aos mais variados níveis de exigência.

Os vetores estratégicos foram elaborados a partir da missão e da visão da empresa e estabelecem os objetivos de longo prazo da empresa. Estes objetivos indicam propósitos da empresa e o trilho a percorrer para chegar ao destino desejado.

São utilizadas ferramentas para analisar as forças que influenciam interna e externamente a empresa. Para a análise interna utilizou-se a análise SWOT e o Posicionamento e para a análise externa a Análise de PEST e as Cinco Forças de Porter.

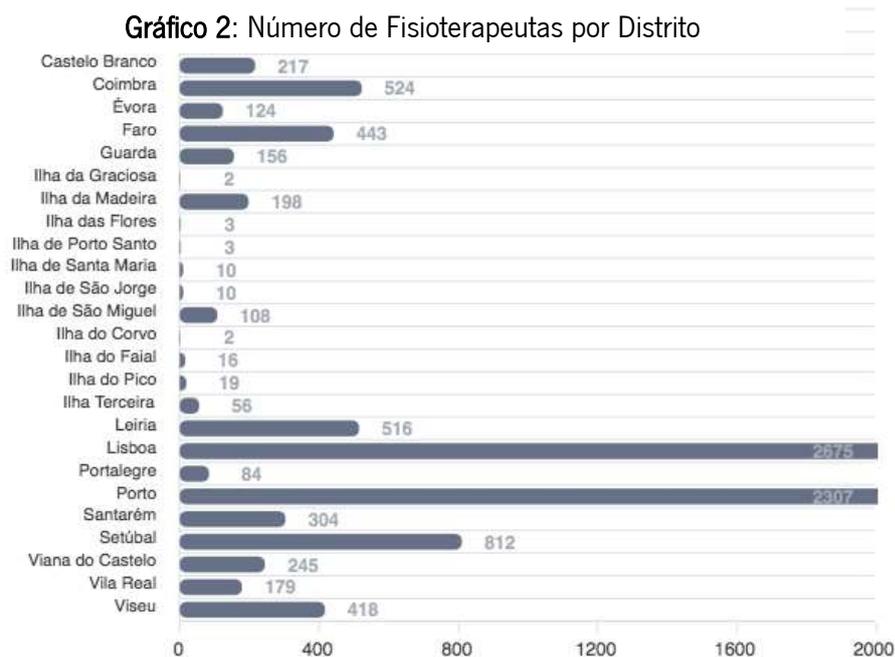
### 3.4.2 Análise setorial

#### 3.4.2.1 Mercado

##### Oferta

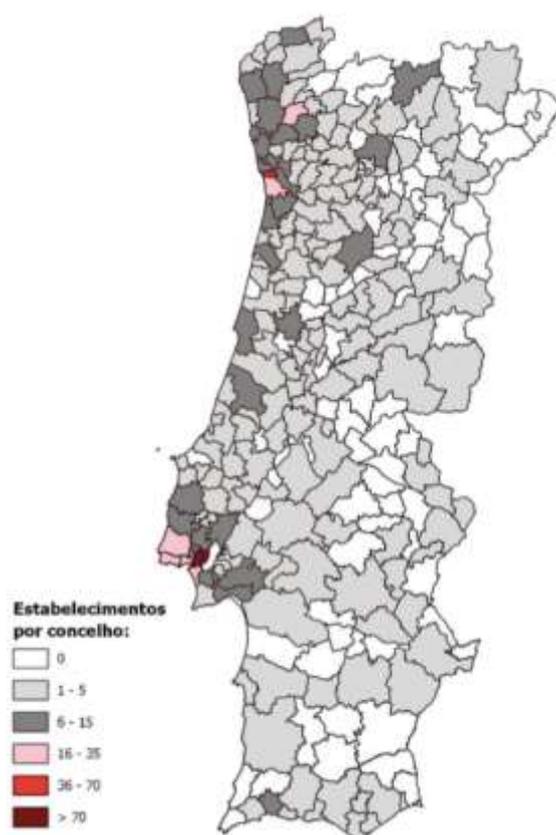
Esta análise incide sobretudo na área da fisioterapia, sendo o foco deste investimento. Existem em 2023, 11.513 fisioterapeutas inscritos na Ordem dos Fisioterapeutas em Portugal. 27,2% do sexo masculino e 72,8% do sexo feminino.

Os dados sobre esta profissão, que presta serviços diretamente ao utente, revela que existem em Portugal 0,99 fisioterapeutas por 1000 habitantes. Os profissionais encontram-se mais concentrados nas regiões de Lisboa (2675 profissionais), Porto (2307 profissionais) e Braga (1065 profissionais). Segundo o Relatório do Gabinete de Estudos e Planeamento 76% dos fisioterapeutas desenvolvem a sua atividade em instituições privadas, 19% no setor público e 5% no setor social.



Em outubro de 2022 foram identificados, no ERS, 974 estabelecimentos com registo de serviços na área da MFR, dos quais 94 são de natureza pública e 880 de natureza não pública. A região com maior número de estabelecimentos é a região ARS Norte com 379 estabelecimentos e a região ARS Lisboa e Vale do Tejo com 351 estabelecimentos.

**Figura 12:** Distribuição geográfica dos estabelecimentos não públicos com serviço de MFR



Fonte: Disponível no website da ERS, em [https://www.ers.pt/media/fnyekzm2/im-setor-convencionado-de-medicina-fisica-e-reabilitacao\\_2022.pdf](https://www.ers.pt/media/fnyekzm2/im-setor-convencionado-de-medicina-fisica-e-reabilitacao_2022.pdf)

Na figura 15 é possível visualizar a cobertura nacional dos serviços não públicos na área de Medicina Física de Reabilitação, por conselho. Constata-se que Vila Verde apresenta entre 1-5 estabelecimentos de MFR, assim como os seus concelhos vizinhos, Ponte da Barca, Arcos de Valdevez e Amares, à exceção de Terras de Bouro que não apresenta nenhum estabelecimento. Por outro lado, a

cidade de Braga que é próxima de Vila Verde, apresenta entre 16-35 estabelecimentos de MFR, é dos concelhos com mais estabelecimentos não públicos a nível nacional de MRF, 20 unidades mais concretamente.

Segundo a ERS (2022), do total de 880 estabelecimentos não públicos verificam-se 35,7% (314) detêm convenção com o sistema nacional de saúde. No concelho de Vila Verde 1-5 estabelecimentos detêm convenção dom SNS, em relação a Braga apesar do número elevado de estabelecimentos de MFR apenas 1-5 estabelecimentos detêm convenção com o SNS.

Assim sendo, os estabelecimentos de Braga que eram interpretados como uma ameaça pela quantidade e proximidade de Vila Verde, da localização deste projeto, apresentam aqui um fator determinante, o fator preço. Se o estabelecimento for convencionado com o SNS, os utentes podem usufruir de preços iguais aos que constam nas tabelas de preços das Instituições e Serviços Integrados no Serviço Nacional de Saúde, não o sendo os utentes pagam consultas particulares ou não comparticipadas. Os utentes procuram os estabelecimentos convencionados com o SNS pelo fator referido, pelo que se apenas 1-5 estabelecimentos dos 20 existentes em Braga são convencionados com o SNS, os utentes de Braga vão optar por outra região próxima como Vila Verde quando não houver vagas nesses estabelecimentos convencionados.

## **Procura**

Para a caracterização da procura, utilizou-se dados disponíveis no portal da transparência SNS nomeadamente o número de requisições aceites e atos aceites em estabelecimentos convencionados, por área de MCDT. Os atos aceites são a quantidade efetiva de atos prestados, em que uma requisição pode ter mais de um ato prestado. As requisições aceites são a quantidade de requisições de MCDT.

**Tabela 2:** Requisição no setor convencionado de MFR por 1000 habitantes e por região de saúde, entre 2017-2021

<b>ARS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Taxa Crescimento</b>
<b>Norte</b>	110,00	121,39	132,02	94,30	130,53	2,9%
<b>Centro</b>	65,95	72,19	77,36	55,78	75,63	2,3%
<b>Lisboa e Vale do Tejo</b>	44,70	49,37	54,54	37,46	53,46	3,0%
<b>Alentejo</b>	14,71	15,89	16,88	12,02	12,57	-2,6%
<b>Algarve</b>	47,33	51,35	56,66	41,76	61,11	4,4%
<b>Portugal</b>	70,87	78,07	85,06	60,34	83,82	2,8%

Fonte:

Elaboração própria, com base em dados extraídos do Portal da Transparência do SNS

Quanto ao número de requisições por 1.000 habitantes e por região de saúde, a análise da tabela permite constatar que entre 2017 e 2021 houve um crescimento anual de 2,8% em Portugal continental com a região ARS Algarve com maior crescimento. A região ARS Alentejo foi única região com um decréscimo anual de requisições por 1.000 habitantes, neste período de análise. No ano de 2020 houve um decréscimo geral das requisições, devido à pandemia. A região norte apresenta o maior número de requisições por 1.000 habitantes durante todo o período de análise.

**Tabela 3:** Número de atos aceites por região de saúde e por 1000 habitantes

<b>ARS</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Taxa Crescimento</b>
<b>Norte</b>	5922,81	6457,06	7040,40	4911,67	7084,23	3,0%
<b>Centro</b>	3657,86	3919,24	4180,88	2961,35	4095,37	1,9%
<b>Lisboa e Vale do Tejo</b>	2532,60	3047,33	3109,71	2097,97	3132,28	3,6%
<b>Alentejo</b>	818,06	870,75	918,84	641,92	697,39	-2,6%
<b>Algarve</b>	2677,86	2919,98	3197,10	2312,87	3512,73	4,6%
<b>Portugal</b>	3887,39	4333,66	4629,47	3213,83	4644,21	3,0%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados extraídos do Portal das Transparência do SNS.

Relativamente aos atos aceites por 1000 habitantes, a taxa de crescimento anual em Portugal correspondeu a 3,0%, tendo a ARS Algarve exibido a taxa de crescimento mais elevada de 4,6%. Destacase o ARS Norte com maior número de atos aceites, 7.084,23 por 1.000 habitantes, em 2021.

A região de Vila Verde está inserida na ARS Norte onde a taxa de crescimento é de 3,0% e onde apresenta o número mais elevado de atos aceites.

### 3.4.2.2 *Concorrência*

Em Vila Verde, o setor privado de saúde não se encontra muito desenvolvido, sendo uma mais valia para o negócio. As empresas existentes já se encontram no mercado há alguns anos, ainda assim não possuem a variedade de serviços que este projeto de investimento apresenta.

#### **Centro Medifísica**

É uma clínica de reabilitação que apresenta 41 anos de existência, sendo as suas áreas de atuação a fisioterapia, a terapia da fala e a terapia ocupacional, a sua forma jurídica é uma sociedade por quotas, com um capital social de 60.000,00 € que atua no âmbito de Outras atividades de saúde humana (CAE 86906). Tem sede na cidade de Viana do Castelo e outro estabelecimento em Vila Verde. No ranking de empresa dinheiro vivo<sup>2</sup> encontra-se a ocupar a posição 294 do ranking setorial.

#### **Fisioterapia Imaculada Conceição**

É uma clínica de reabilitação que apresenta 6 anos de existência, as suas áreas de atuação são a fisioterapia e estética a sua forma jurídica é limitada por quotas, com um capital social de 1.000,00 €, tem sede em Vila Verde e desenvolve a sua atividade no âmbito de Outras atividades de saúde humana (CAE 86906). No ranking de empresa dinheiro vivo<sup>3</sup> encontra-se a ocupar a posição 3.759 do ranking setorial.

#### **Hospital Santa Casa da Misericórdia de Vila Verde**

É um hospital privado que desenvolve a sua atividade em Vila Verde e atua nas mais diversas áreas de tratamento, incluindo tratamento de fisioterapia e hidroterapia.

---

<sup>2</sup> <https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/CENTROMEDIFISICA>

<sup>3</sup> <https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/FISIOTERAPIA-IMACULADA-CONCEICAO>

## Quadro 2: Serviços e preços praticados pela concorrência

	Fisiverde	Hospital da Misericórdia de Vila Verde	Fisioterapia Imaculada Conceição	Medifísica
Consulta de Osteopatia	45,00 €	-	-	-
Consulta de Nutrição	30,00 €	40,00 €	-	-
Consulta de Fisiatria	45,00 €	40,00 €	50,00 €	50,00 €
Consulta de Podologia	40,00 €	40,00 €	-	-
Consulta Terapia da Fala	35,00 €	-	-	-
Consulta de Fisioterapia	30,00 €	40,00 €	20,00 €	20,00 €
Pilates	35,00 €	-	-	-
Hidroterapia	40,00 €	40,00 €	-	-

Fonte: 1Elaboração própria

O quadro permite observar o grau de diferenciação perante a concorrência no setor da MFR. A variedade de serviços é claramente superior à concorrência e o nível de preços é muito competitivo.

### 3.4.3 Avaliação das vantagens competitivas fase aos concorrentes

A percepção de vantagem ou desvantagem tem especial relevância quando se inicia um negócio. Para avaliar a situação da empresa em relação à concorrência identificarmos os elementos que diferenciam o negócio a nível das operações.

O quadro seguinte foi elaborado com o intuito de analisar e comparar pontos relevantes com a concorrência principal.

**Quadro 3:** Comparação da empresa com os principais concorrentes

	- (pior)/ 0 (igual) / + (melhor)	Porquê
Gama de Serviços	+	Expor um conjunto de serviços especializados, personalizados e individualizados.
Qualidade dos Serviços	+	Serviços de qualidade, prestados por um grupo especializado e motivado em boas infraestruturas.
Serviços Complementares	+	Para além das consultas de fisioterapia, complementa-se o tratamento com consultas de nutrição, hidroterapia, pilates clínicos, osteopatia e podologia.
Dimensão	+	Espaços modernos, amplos e com acessos a pessoas com menor mobilidade.
Notoriedade	0	Contratação de profissionais especializados para poder dar resposta aos serviços contratados.
Imagem	+	A abertura de um espaço novo é sempre motivo de curiosidade pelo que se considera uma vantagem e tem de se aproveitar para fidelizar clientes.
Preço	+	Os preços serão um pouco abaixo dos praticados pela concorrência para captar maior número de pacientes inicialmente.
Rapidez de execução	0	Na fase inicial com menos variedade de serviços fase à concorrência podemos ter falha de algum serviço associado a um tratamento, por outro lado temos a agenda mais livre para poder marcar consultas mais rápidas.
Garantias	+	Prestar serviços que vão de encontro às necessidades e satisfação dos pacientes para garantir o melhor tratamento.
Prestígio	+	Reconhecimento adquirido da qualidade de bem servir.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.4.3.1 *Perfil do consumidor*

O tipo de consumidores que recorrem ao serviço de fisioterapia, são habitualmente indivíduos com dores crónicas ou agudas; problemas músculo-esqueléticas, onde podem ser incluídas as lesões de foro ortopédico no contexto desportivo, por exemplo: utentes com paraplegia, tetraplegia e lesões cerebrais causadas por traumatismo severo em acidentes; indivíduos que sofreram enfartes ou AVC; ou que sofrem de perturbações neurológicas, como o Parkinson, a esclerose múltipla, poliomielite e esclerose lateral amiotrófica (AAPMR, 2016).

Não é possível conhecer um rigor o leque de utentes de serviços de fisioterapia, pelo que não existe um registo centralizado sobre os utentes de todos os serviços, das instituições públicas e privadas. Segundo a ERS (2008), é possível caracterizar o perfil geral de um utente que, por norma, recorre ao serviço de fisioterapia:

- Estrutura etária mais elevada, é nas populações mais idosas que a incidência de doenças crónicas, que gera incapacidades de longa duração, é superior;
- Indivíduos que tenham sofrido casos potencialmente incapacitantes, como por exemplo lesões cerebrais, lesões vertebro-medulares e outros politraumatismos;
- Indivíduos com intensa prática desportiva. Este estilo de vida pode ser associado à incidência de lesões e incapacidades músculo-esqueléticas e o desgaste crónico decorrente de movimentos repetitivos;
- Os indivíduos com problemas de origem respiratória e cardíaca ou em risco de desenvolver estas patologias, podem beneficiar da reabilitação respiratória (Paulo, 2013)
- Indivíduos com sequelas neurológicas ou lesões provenientes da gestação e do parto, pois apesar dos progressos na saúde materna e infantil que atualmente permitem salvar crianças que sobrevivem com graves lesões neurológicas congénitas ou outras lesões que possam ocorrer durante o parto, vai haver a necessidade de cuidados de reabilitação (ERS, 2008).

### 3.4.4 **Análise do Meio Ambiente Contextual**

As forças que compõem o macro ambiente da empresa têm a capacidade de afetar de forma negativa ou positiva as ações desenvolvidas por ela, pois são fatores externos que a empresa não exerce nenhum controlo. De forma a aprofundar e compreender as necessidades e as oportunidades que a

empresa terá ao atuar neste mercado, recorreremos à análise PEST a partir da qual vamos analisar fatores políticos-legais, Económicos, Sociais, Tecnológicos e Ambientais.

Os últimos três anos foram marcados por uma sucessão de eventos de grande intensidade que têm vindo a ter efeitos negativos a vários níveis, como a pandemia da Covid-19, o Brexit na UE, a presidência de Donald Trump, a guerra à qual os russos denominam “operação militar especial” que decorre na Ucrânia e as Alterações Climáticas. Todos estes eventos tiveram e continuam a ter impacto no macro e microambiente de todas as empresas e na sociedade em geral tanto nacional como internacional.

A análise dos fatores seguintes vai de encontro ao ambiente onde a empresa FISIVERDE está inserida.

#### **3.4.4.1 *Fatores Políticos-legais***

A situação política do país tem um impacto direto no setor privado, por isso quanto maior a estabilidade, mais favorável é o desenvolvimento da empresa. Ainda assim, as mudanças de governo devem ser vistas com imparcialidade, mas com olhar atento às medidas que possam ser benéficas ou não para a empresa.

No que concerne a legislação comercial, laboral, fiscal e ambiental a empresa tem que estar atualizada e cumprir com as legislações em vigor que respeitam as regras de uma entidade comercial, com contabilidade clara, que respeita os direitos e deveres dos colaboradores e que tem um olhar atento sobre o ambiente e a sociedade.

#### **3.4.4.2 *Fatores económicos***

Portugal encontra-se a recuperar de uma crise pandémica, iniciada em 2019 e que tem tido efeitos na economia portuguesa a vários níveis. Neste momento o Banco de Portugal (BP) propõe um crescimento em 6,3% para a atividade económica em 2022, e de 2,6% para 2023. No início deste ano o PIB atingiu valores pré-pandémicos no primeiro trimestre. Este crescimento foi em parte justificado pela aceleração do consumo privado. Contudo o agravamento internacional está a condicionar a evolução da atividade.

A invasão da Ucrânia pela Rússia é atualmente fonte de preocupação, apesar da economia portuguesa se encontrar pouco exposta diretamente ao confronto, é afetada de forma indireta. Pode-se enumerar fatores como o aumento da incerteza, o aumento das taxas de inflação, principalmente nas

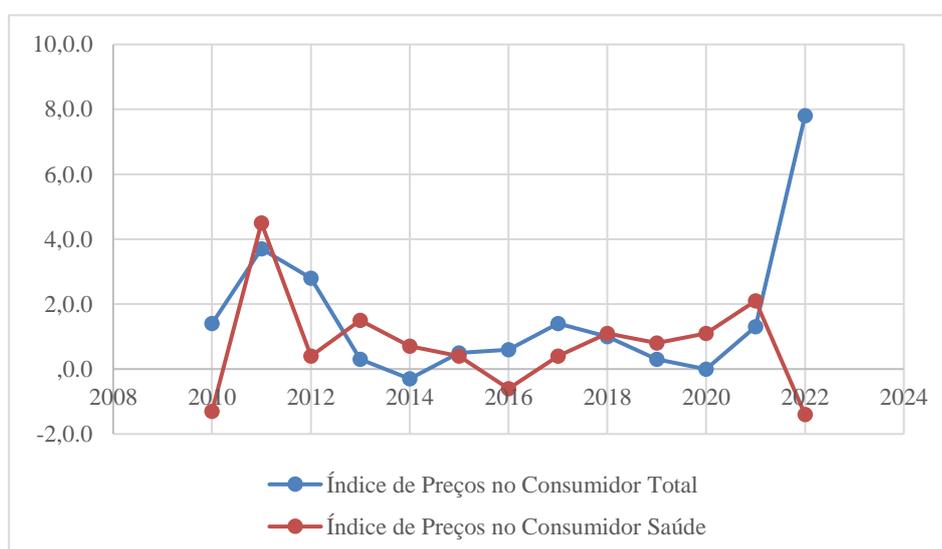
componentes energéticas e alimentares, e ainda acrescentar as disrupções das cadeias de produção globais.

A projeção do Eurosistema é que o crescimento global desacelere 6,3% para 3,0% em 2022 e nos dois anos seguinte acelere ligeiramente, em relação ao PIB também se verifica uma desaceleração de 5,4% para 2,8% em 2022 e no que toca ao comercio mundial verifica-se um abrandamento durante o ano de 2022 e 2023 e uma taxa de crescimento de 3,6% para 2024.

A economia portuguesa espera ter uma menor procura externa durante 2022 e 2023 com o abrandamento de componente de bens, contudo um cenário animador em relação a recuperação do turismo internacional com projeções que preveem que o destino à Europa Ocidental cresça em 93% em 2022 o que representa uma retoma aos níveis pré-pandemia.

Os preços das matérias-primas a nível internacional vão permanecer elevados. As atenções estão viradas principalmente para o preço do petróleo e do gás que têm aumentos de 64% para 112% em 2022. Também as matérias-primas não energéticas como as alimentares que apresentam uma evolução semelhante. A inflação na área do euro é condicionada pela evolução dos preços externos, que segundo as projeções do Eurosistema deverá se situar perto dos 8% em 2022.

**Gráfico 3:** Taxa de inflação total e por consumo individual em saúde



Fonte: PORDATA - Base de dados Portugal Contemporâneo (consultado a 10 de julho de 2023)<sup>44</sup>

<sup>44</sup> <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>

Como se pode observar no gráfico a inflação tem vindo a aumentar de forma significativa, valores preocupantes para o setor da saúde em que as empresa se confrontam com um sistemático aumento de preços.

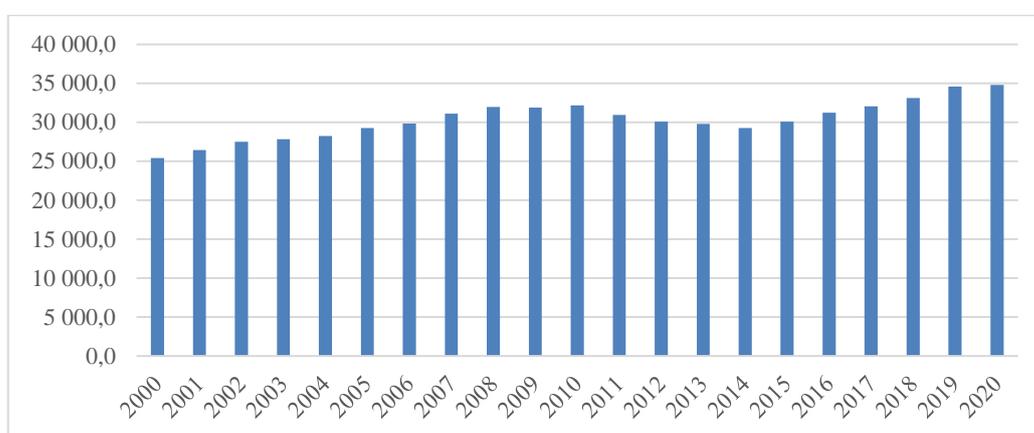
Em relação as condições monetárias e financeiras, estas tornam-se menos favoráveis. Segundo o BP a taxa EURIBOR a três meses sobe em 2022 e atinge valores positivos em 2023, algo que não se via há oito anos em que os valores têm sido negativos.

No emprego as perspectivas são favoráveis, segundo os resultados do IREE exibem um conjunto de empresas, que representam 44% do emprego, que têm a intenção de aumentar o número de pessoas ao serviço, e outras equivalentes tencionam manter o número de trabalhadores. Em relação ao desemprego a taxa em 2022 deverá diminuir de 6,6% para 5,6%.

Os salários reais dos trabalhadores do privado reduzem em 1% em 2022, esta redução é justificada pela subida abrupta da inflação. Espera-se um aumento médio de 2% dos salários reais. Nesta projeção do BP já se encontra incorporado o aumento do salário mínimo que foi anunciado para 2023.

Todos estes tópicos da economia portuguesa e internacional afetam as famílias portuguesas, com a redução da confiança, um aumento da incerteza e o impacto da inflação no poder de compra.

**Gráfico 4:** Rendimento médio disponível das famílias (euros)



Fonte: PORDATA - Base de dados de Portugal contemporâneo (consultado a 10 de julho de 2023)<sup>8</sup>

Em relação a Fisiverde destacamos ainda os seguintes tópicos:

---

<sup>8</sup> <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>

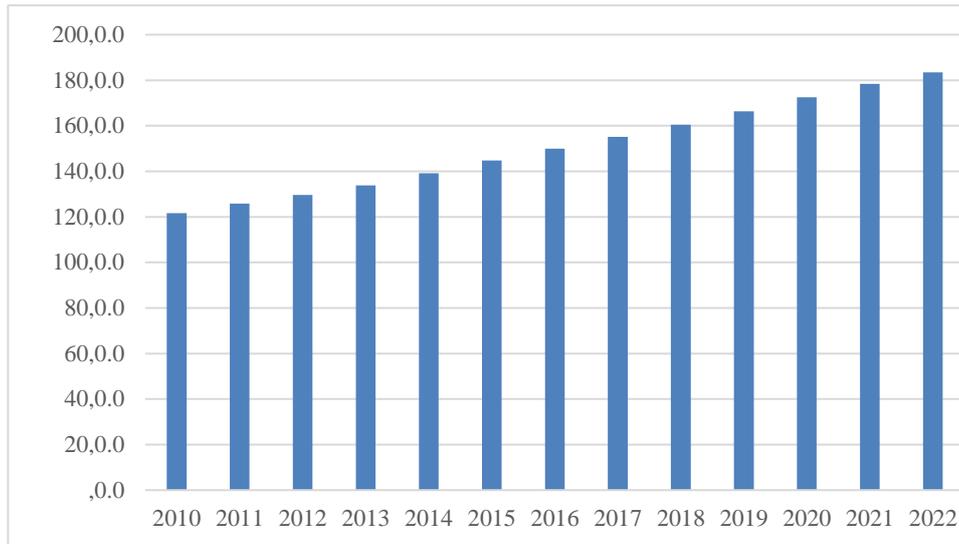
- Escassez de alguns recursos nos hospitais públicos, nomeadamente os atos de MFR que segundo o presidente da APFISIO o SNS apenas apresenta 1100 fisioterapeutas que representa menos de 10% dos profissionais de fisioterapia que exercem a profissão.
- Custos elevados associados à inovação e à manutenção de uma empresa ligada ao ramo da saúde.
- A Covid longa de acordo com o presidente da APFISIO é a presença de sinais e sintomas que se desenvolveram durante e após uma infeção Covid-19 que se prolongou por 12 ou mais semanas. A fisioterapia aparece como uma solução que muitos têm procurado, principalmente para falta de mobilidade causada pelo vírus, mas também para ajudar em outros sinais como a hiperventilação e alterações no padrão respiratório.

#### **3.4.4.3 Fatores socio-culturais**

De forma a entender melhor o ambiente social em que a empresa está inserida é relevante analisar alguns dados como os demográficos, das idades e da educação. Desta forma teremos dados que nos ajudam a segmentar o tipo de cliente da empresa.

Em novembro de 2022 a população mundial atingiu os 8 bilhões de habitantes, Portugal em 2021 apresentava 10,3 milhões de residentes. Segundo dados do INE a porção de jovens com menos de 15 anos em relação à população residente era de diminuiu de 14,1% para 13,4%, dos 15 aos 64 anos diminuiu de 65,2% para 64,1% e a porção de pessoas idosas subiu de 20,7% para 22,4%. O índice de envelhecimento aumentou para 183,5 pessoas idosas por cada 100 jovens. Estamos assim perante uma população envelhecida em que a esperança média de vida à nascença em Portugal está estimada pelo INE nos 80,72 anos, sendo que na região

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



Fonte: ORDATA - Base de dados de Portugal (consultado a 10 julho de 2023)<sup>6</sup>

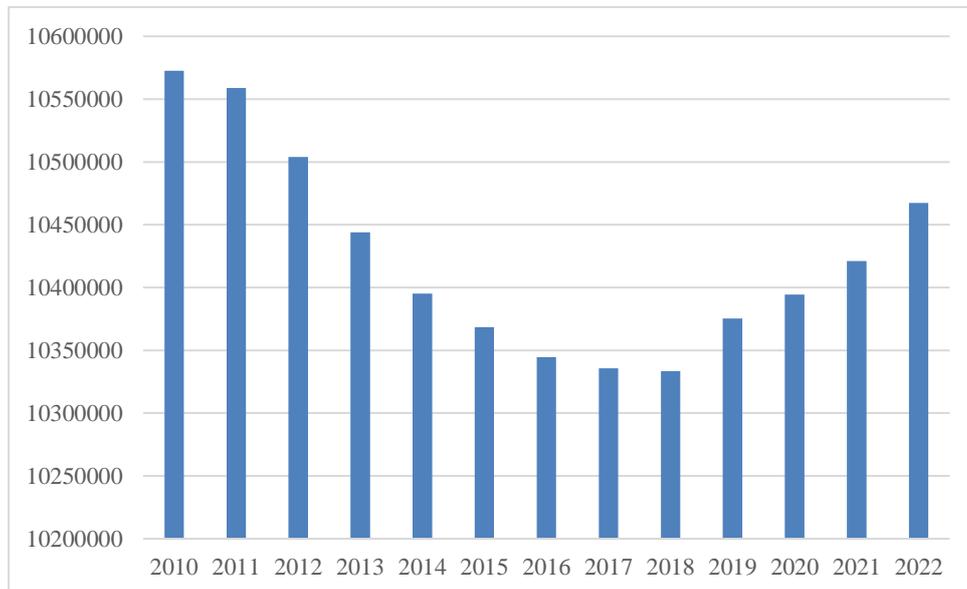
Segundo dados estatísticos da SEF, Portugal teve pelo sexto ano consecutivo um aumento de cidadãos estrangeiros titulares de autorização de residência. Os brasileiros são os que mais têm apostado em Portugal para residir sendo um total de 29,3% dos estrangeiros a residir em Portugal. Dos cidadãos estrangeiros 76,4% são potencialmente ativos, dentro da faixa etária dos 25-44 anos.

Nos dados do INE em relação à taxa de natalidade em 2020 verifica-se que houve um decréscimo dos valores da natalidade e que continua a aumentar a idade das mulheres ao nascimento do primeiro filho que em média se situa nos 30,2 anos de idade.

---

<sup>6</sup> <https://www.pordata.pt/db/portugal/ambiente+de+consulta/tabela>

**Gráfico 6:** População residente em Portugal, 2010-2022



Fonte: INE, Estimativas de população residente (consultado a 10 de julho de 2023)<sup>7</sup>

Em relação a Fisiverde destacamos os seguintes tópicos:

- o aumento da população envelhecida, que tendo em conta algumas limitações das instituições públicas na prestação de determinados serviços como de MFR a empresa tem a possibilidade de contribuir com os seus serviços de saúde para este nicho de mercado;
- a diversidade de estrangeiros que querem residir em Portugal tem aumentado e Braga tem sido uma das localidades mais procuradas que é onde se situa a empresa.

#### **3.4.4.4 Fatores tecnológicos**

A sociedade está com um nível de exigência alto, o desenvolvimento de métodos e tecnologias inovadoras por parte das empresas é fundamental para fazer face às necessidades da população e da concorrência no setor. Assim como a habilitação dos profissionais que são contratados.

Em relação à Fisiverde destacamos os seguintes tópicos:

---

<sup>7</sup> [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0004163&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0004163&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2)

- Aparelhos usados pelos profissionais para diagnóstico e tratamento dos utentes de caris mais atual;
- Implementação de um *software* que permita administrar a atividade da empresa com rigor e de forma simplificada;
- Colaboração com entidades de formação e investigação de forma a contribuir para a melhoria dos serviços e obter visibilidade perante a população.

#### **3.4.4.5 Fatores ambientais**

Segundo dados do INE em 2020, com a diminuição da atividade económica devido à Covid-19 os principais indicadores de *stress* ambiental, no campo das emissões atmosféricas retratam decréscimos não só em Portugal, mas também em outros países.

O boletim de estatísticas refere ainda que em 2021 o valor de impostos com relevância ambiental, que incidem sobre bens e serviços que têm um impacto negativo no ambiente, ascenderam os 5 milhões de euros, com principal destaque na receita de impostos associados à aquisição e utilização de veículos automóveis que representam 93,1% do total de impostos com relevância ambiental. Ainda de referir que em estes impostos mais as contribuições sociais representaram 6,7% de receita fiscal, o que estiveram acima da média de 5,6% apurada para a UE.

No paragrafo anterior temos uma responsabilidade ambiental imposta pelo estado que nos leva a refletir e a mudar alguns hábitos, mas existem formas de escolhermos ser responsáveis optando por opções mais sustentáveis.

Em relação a FISIVERDE destacamos os seguintes tópicos:

- Criar espaços com mais janelas para a entrada de luz natural;
- Instalação de painéis fotovoltaicos que vão permitir obter parte da energia utilizada;

#### **3.4.5 Análise do Meio Envoltente Transaccional**

Após uma análise ampla, no capítulo anterior, de vários fatores que afetam a economia nacional, regional e global como um todo passasse agora à análise micro-ambiental na qual se pretende avaliar um conjunto de fatores externos que têm impacto praticamente imediato na FISIVERDE. Entender as características e comportamentos dos consumidores e empresas e como estes se relacionam é o que se pretende analisar através das 5 Forças de Porter.

As 5 Forças de Porter da autoria de Michael Porter é uma das ferramentas mais utilizadas quando o tema é estratégias competitivas de mercado. As forças são:

- Rivalidade entre concorrentes;
- Poder negocial dos fornecedores;
- Poder negocial dos clientes;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Ameaça de produtos substitutos

O objetivo estratégico da empresa em utilizar este modelo é o de encontrar uma posição no mercado da saúde de reabilitação, mais especificamente no de Fisioterapia, que permita à empresa prever e defender-se das 5 forças ou utiliza-las a favor. Representamos de seguida as 5 forças.

#### **3.4.5.1 *Rivalidade entre concorrentes***

O mercado da saúde de reabilitação tem crescido, assim como a facilidade de acesso, a procura pelo bem-estar físico é algo que a população valoriza cada vez mais e são cada vez mais as situações em que estes tratamentos são aplicados.

Existe concorrência com serviços idênticos aos propostos para este projeto, mas pretende-se incorporar inovação e diferenciação nos serviços prestados, a capacidade e instalações é um dos pontos fortes deste projeto para fazer frente à concorrência. A clínica prevê ter uma capacidade máxima de 24 pessoas em simultâneo nos seus setores.

Uma medida que se prevê implementar desde o início da atividade é o serviço de apoio ao utente onde há a prestação de informações e esclarecimento de dúvidas, assim como o encaminhamento para a área ou profissional correto. Critérios de satisfação e atender a sugestões são outros pontos a implementar para assim poder melhorar.

Considera-se relevante a parceria com outras instituições publicas e privadas que não tenham algum dos serviços ou não tenham a possibilidade de atender os utentes, que assim os possam reencaminhar para a FISIVERDE, permitindo desta forma abranger uma maior área de utentes e contactos.

#### **3.4.5.2 *Poder negocial dos fornecedores***

Pela análise feita ao mercado de fornecedores observou-se uma larga lista de empresas de equipamento e produtos de qualidade idênticas e possibilidade de compra variadas, loja física ou mercado online com preços similares. O poder de negociação por parte dos fornecedores não é forte possibilitando negociações de ambas as partes.

#### **3.4.5.3 *Poder negocial dos clientes***

Este projeto destina-se à prestação de serviços de saúde a todos os pacientes independentemente de faixa etária, salvo contra-indicações clínicas. Serviços prestados por profissionais para disponibilizar serviços de excelência e variados numa localidade próxima de uma cidade em que a densidade e variedade populacional é enorme.

Para além da população em geral, como referimos no paragrafo anterior, também desportistas, gestantes podem beneficiar de tratamentos voltados para a área ou estado de saúde específicos. Pretende-se adicionalmente prestar serviços a outras empresas, associações, seguradoras e outras unidades publicas e privadas.

O sucesso da empresa depende da satisfação e fidelização do cliente, se não estiver satisfeito procura outras alternativas no mercado, sublinha-se aqui a necessidade de o cliente ser o foco do negócio.

#### **3.4.5.4 *Ameaça de entrada de novos concorrentes***

A situação económica portuguesa atualmente é de recuperação pós-Covid, são vários os incentivos ao investimento jovem e à criação do próprio emprego, por isso aumenta assim a probabilidade de novos investidores. Soma-se ainda o facto de a fisioterapia ser uma área com poucos recursos humanos no SNS o que faz com que estes profissionais optem pela abertura de negócio próprio e aumenta também assim a probabilidade de novos investidores.

Por outro lado, apesar de ser um mercado em expansão ainda não consegue dar resposta à demanda do mercado por isso a implementação deste projeto neste setor prevê-se viável.

### 3.4.5.5 Ameaça de produtos substitutos

Existem no mercado outros serviços como medicinas alternativas (acupuntura ou massagens chinesas) ou centros de spa que prestam serviços que não são aprovados por alguns médicos e que se pode tornar um processo lento ou até prejudicial para o paciente, aos quais as pessoas recorrem na expectativa de solução de tratamento por apresentarem preços mais baixos.

O preço é um fator de decisão, em muitos casos determinante na hora de escolher o profissional ou empresa, o que se pretende fazer na FISIVERDE é implementar soluções de financiamento acessíveis a todos os que tiverem interesse em fazer um tratamento.

Por outro lado, o acompanhamento da inovação tecnológica de equipamentos de tratamento é um dos fatores que permitirá à empresa ser líder de mercado nesta área de tratamento.

## 3.5 Plano de Marketing

### 3.5.1 Análise SWOT

Quadro 4: Matriz SWOT da Fisiverde

		Análise Interna	
		Forças	Fraquezas
Análise Externa		Parcerias com unidades sanitárias e protocolos com entidades publicas e privadas; Serviços Personalizados; Equipamentos Inovadores.	Marca nova no mercado, baixa notoriedade numa fase inicial. Investimento inicial elevado na construção de espaços e aquisição de equipamentos.
		Oportunidades	Ameaças
	Existência de poucos centros de hidroterapia, devido ao custo de manutenção; Problemas de mobilidade ligados à COVID; Aumento da população envelhecida; Preocupação crescente da população com a qualidade de vida; Deficiência na gestão dos utentes no setor público.	Equipamento de diagnóstico e tratamento de elevado investimento; Possibilidades financeiras das familias portuguesas; Taxas de juro de empréstimo pouco atrativas Custos elevados à inovação e manutenção de uma empresa ligada à saúde;	

Fonte: Elaboração própria

### 3.5.2 Segmentação do mercado e descrição da procura

A empresa FISIVERDE foca nas necessidades sociais de reabilitação física, sendo a fisioterapia o epicentro do negócio. Pretende-se acompanhar os pacientes, se possível, em todo o tratamento. Tenciona-se complementar à fisioterapia outras consultas como de nutrição, pilates clínicos, podologia, osteopatia e hidroterapia de forma a que os pacientes tenham uma reabilitação completa e no menor tempo possível.

Cada paciente é um caso e o seu acompanhamento é feito de forma personalizada, o paciente tem de sentir proximidade e relevância, porque no fundo o paciente é o foco de todo o negócio.

Tendo em conta os objetivos estabelecidos para empresa a segmentação terá em conta os seguintes critérios:

- **Demográficos:** fazer chegar as pessoas com dificuldades físicas a possibilidade de tratamento, tenham a idade que tiverem, esta área abrange todas as pessoas que ao longo da vida que apresentem algum tipo de má formação, lesão provocada em alguma atividade, pós-operatório perda de movimento e precisem de cuidados.
- **Geográfico:** a intenção é começar em Vila Verde e aumentar o público a outras regiões, até atingir novos segmentos fora do distrito de Braga. Em relação às parcerias as empresas que se tem interesse em estabelecer parceria são as de seguros de saúde, o SNS e empresas de transportes.
- **Socioeconómica:** Fazer chegar o tratamento a todos os que procurem a FISIVERDE independentemente da sua classe social, profissão ou escolaridade, é o princípio da equidade que queremos ter como base para todos os clientes.
- **Psicográficos:** A obtenção dos objetivos dos pacientes é a nossa satisfação. Acompanhar o processo e valorizar a mudança, as pessoas precisam de sentir empatia pelos profissionais, tem de haver emoções trocadas, trabalho de grupo e diálogo.
- **Comportamentais:** é necessário disponibilizar depoimentos de pacientes que ultrapassaram alguma debilidade na empresa com ajuda dos profissionais para que outras pessoas tenham curiosidade e motivação para experimentar algum tratamento.

### 3.5.3 Posicionamento

Através da análise *SWOT*, da análise externa e das características-chave dos serviços prestados, temos condições para delinear o posicionamento mais promissor para o presente projeto.

**Mercado** - a FISIVERDE irá funcionar no mercado da Medicina Física e Reabilitação a nível regional.

**Serviços** - os serviços prestados são personalizados para casos e pessoas específicas, com equipamento inovador e por profissionais qualificados.

**Preço** - os preços dos serviços numa fase inicial são equiparados aos valores de mercado, com várias formas de pagamento acessível aos utentes.

**Qualidade** - qualidade é um dos fatores mais relevantes deste projeto, qualidade de instalações, qualidade de serviço, qualidade de higiene e segurança, qualidade de equipamento, é uma série de pequenas coisas que gera grandes coisas.

**Recursos Humanos** - os recursos humanos são parte fundamental dessas pequenas coisas, e é importante dar reconhecimento ao trabalho realizados pelos colaboradores, sendo uma empresa credível e boa pagadora.

### 3.5.4 Marketing-Mix

Tendo e conta o caso de estudo escolhido, abertura de uma Clínica de Medicina Física e Reabilitação, principalmente numa fase inicial o *marketing* tem um importante papel na divulgação dos serviços prestados, instalações, profissionais e localização.

Ao longo dos últimos anos o *marketing* tem sofrido mudanças para acompanhar o desenvolvimento do mundo, onde cada vez mais a tecnologia está presente no quotidiano dos consumidores, e estes por sua vez têm o poder de compra. Cabe ao *marketing* criar valor para o consumidor e contruir laços com o mesmo, e em troca as empresas obtêm valor sobre a forma de vendas, lucros e fidelização.

Para Kotler (2000, p.) o *marketing* é “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Segundo a *American Marketing Association* o marketing é caracterizados como sendo “a atividade, conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar bens que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo” (Kotler; Keller, 2012, p.).

O *marketing* existe para entender o que as pessoas procuram e satisfazer as suas necessidades. Neste contexto Kotler e Keller (2012, p.) define o objetivo do *marketing* como “suprir necessidades gerando lucro”, as empresas dão resposta às necessidades dos consumidores e geram um negócio lucrativo.

Do ponto de vista militar Adriano Freire (1997, p.) define estratégia pela disposição das tropas com o objetivo de alcançar a vitória, disposição que traduz como sendo a “formulação de um plano que reúne, de forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização, tendentes à criação de uma vantagem competitiva sustentada”. Segundo Freire uma vantagem competitiva sustentada é a razão de ser de qualquer estratégia organizacional.

O conceito de estratégia empresarial é identificado com o conceito de estratégia militar pela generalidade dos investigadores da área, Clausewitz (1832, p.) explica de forma clara que se assemelha a guerra “ao campo da competitividade empresarial” alegando que também esta “é um conflito de interesses e atividades humanas”.

Nos tópicos seguintes pretende-se definir a estratégia para aplicar uma tática. Isto é, escolher o segmento de mercado e aplicar um conjunto de planos de preços, promoções, força de vendas, sistemas de informação, inovação e compras.

#### **3.5.4.1 *Política do serviço***

Vivemos numa sociedade cada vez mais exigente e em constante evolução científica e tecnológica, a facilidade com que as pessoas adquirem informação e a exposição massiva de marketing são fatores que tornam a construção da visibilidade da empresa um processo exigente e até demorado.

A procura por tratamentos de reabilitação é algo que tem aumentado, como são maioritariamente tratamentos demorados e individuais faz com que seja necessário haver mais infraestruturas para dar resposta às necessidades da população. Por outro lado, é necessário dar alguns passos para que as pessoas saibam que existimos, para isso queremos marcar a diferença pela prestação de serviços de qualidade, profissionais atentos e dedicados e instalações modernas para obter a satisfação do cliente e a sua recomendação aos seus conhecidos.

A publicidade feita a partir da recomendação do cliente a outras pessoas é uma forma de marketing que permite criar uma imagem sólida da empresa contribuindo para o aumento da carteira de clientes.

A FISIVERDE pretende funcionar nos dias úteis das 7:30 horas às 20:00 horas e aos sábados de manhã das 7:30 horas às 13:00 horas. Este horário permite que os 2 rececionistas trabalhem por turnos alternados, ou seja 1 que faça das 7:30h às 15h30 (8 horas diárias) de segunda-feira e sexta-feira e o outro turno seja das 13h às 20h (7 horas diárias) de segunda-feira e sexta-feira e aos sábados das 8h às 13h (5 horas) cada rececionista trabalha 40 horas semanais. No caso dos médicos, os efetivos estes farão 40 horas semanais e os não efetivos podem ou não atingir as 40h semanais.

#### 3.5.4.2 *Política de preço*

O preço é uma das primeiras coisas a ser definida e requer um conjunto de ações inicialmente planeadas para que seja um preço competitivo e que o mercado esteja disposto a pagar. Para isso teremos de relacionar os preços dos serviços com os preços da concorrência, procurar garantir um retorno mínimo do capital investido e ter em conta o ciclo de vida dos serviços a oferecer.

Posto isto, na fase inicial do ciclo de vida do produto, à qual chamamos introdução, a empresa vai introduzir os serviços no mercado o que quer dizer que os custos vão ser muito superiores às vendas e consequentemente aos lucros. Para acelerar esta fase inicial, e por tempo determinado, criaremos facilidades de pagamento, como o pagamento em prestações sem juros e a oferta de aulas de pilates clínicos. Esperamos que estas medidas ajudem a ter um aumento na procura, e por consequente prestar maior quantidade de serviços e começar a ver lucros, esta fase chamamos fase de crescimento do serviço.

#### **Quadro 5: Preço do serviço**

Consultas Nutrição	30
Consultas Fisiatria	45
Consultas Podologia	40
Consultas Terapia da Fala	35
Consulta fisioterapia	30
Pilates Individual	35
Pilates em Grupo (6 pessoas)	75
Hidroterapia Individual	40
Hidroterapia Grupo (6 pessoas)	75
<hr/>	
Total da semana	
<hr/>	

Fonte: Elaboração própria

Devido à natureza dos serviços prestados, os valores da tabela acima podem variar dependendo do diagnóstico do utente e do tratamento a executar.

### 3.5.4.3 *Política de comunicação*

A FISIVERDE terá de recorrer a canais de comunicação para divulgar os seus serviços, para acelerar o seu reconhecimento perante a comunidade. Pode desenvolver iniciativas para comunicar com o mercado através dos clientes habituais e potenciais, de forma a informar, convencer e reforçar o conceito dos serviços aos consumidores.

O objetivo da comunicação passa por dar conhecimento de novos serviços, ressaltar os seus benefícios e dar suporte a serviços já instalados, permite simultaneamente assegurar a lealdade dos clientes fidelizados e atrair novos.

Numa fase inicial e devido ao grande investimento já programado, a publicidade terá de passar por meios economicamente mais razoáveis. O importante é que o conteúdo seja de simples compreensão, capte a atenção das pessoas e que consiga transmitir os serviços praticados.

A internet é um dos meios mais utilizados da sociedade, praticamente todos têm acesso à internet e existe forma de fazer publicidade por este meio sem pagar, como criar página no *Facebook*, criar conta no *Instagram*, criar uma conta de empresa no *Google* e ainda criar um *website* só da empresa. Todas estas páginas são sem custos e são relativamente fáceis de utilizar, permitem dar informações sobre os serviços disponíveis, localização no mapa, marcações em tempo real, contactos de telefone ou e-mail, partilha de imagens e vídeos de tratamentos e ofertas.

Podemos ainda complementar com reclamo de abertura, folhetos, carro com autocolante da marca e patrocínios em jogos desportivos, todos estes têm custos associados.

## 3.6 **Objetivos**

- Garantir que todos os colaboradores têm conhecimento da missão e visão da empresa;
- Alinhar as metas profissionais e pessoais dos colaboradores às necessidades da empresa;
- Promover um ambiente de trabalho saudável, para influenciar a produtividade, motivação e bem-estar de todos na empresa;
- Apostar na formação continua e na presença em conferências e seminários direcionados às funções da empresa;
- Otimizar a produtividade de serviços e colaboradores, de forma a prestar uma resposta rápida para criar um serviço dinâmico com tempos de espera para os utentes menores;
- Criação de proximidade e acompanhamento dos utentes durante todo o processo de tratamento;
- Prestar serviços personalizados e de qualidade a todos os utentes;

- Acompanhar os avanços tecnológicos, de forma a prestar tratamentos e equipamentos mais especializados e eficientes;
- Implementar a médio-curto prazo uma *app* que permita aos utentes visualizarem o histórico de consultas e exames, assim como efetuarem marcações *online*;
- Garantir a sustentabilidade e crescimento económico-financeiro;
- Dar possibilidade de tratamento a todos os que procuram os serviços da empresa, disponibilizando formas e meios de pagamento acessíveis a todos;
- Tornar o negócio lucrativo, de forma a criar receita e valor para os acionistas;
- Contribuir para um desenvolvimento ambiental sustentável

### 3.6.1 Descriminação dos objetivos estratégicos com utilização do BSC

Os objetivos são os resultados que se pretende alcançar. São metas que a organizações pretendem alcançar, através da alocação de recursos (Mações, 2017), os objetivos devem ser explicitados de uma forma concreta (Teixeira, 2011), de uma forma que possam ser medidos, comparados e avaliados (Duarte e Esperança, 2014).

É muitas vezes usado o acrónimo *SMART* de George Doran (1981), anteriormente falado neste projeto, para resumir as características que os objetivos devem possuir. Segundo Teixeira (2011) estes objetivos quando assentam num acordo envolvendo a maioria ou, se possível, a generalidade das pessoas que constituem a organização, resulta daí significativas vantagens.

O *Balanced Scorecard* (BSC) de Norton e Kaplan (1996) é um instrumento de gestão estratégica que concretiza a visão e a estratégia da empresa, por meio de objetivos e indicadores de desempenho relacionados entre si e organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos, capacidade de aprendizagem e crescimento.

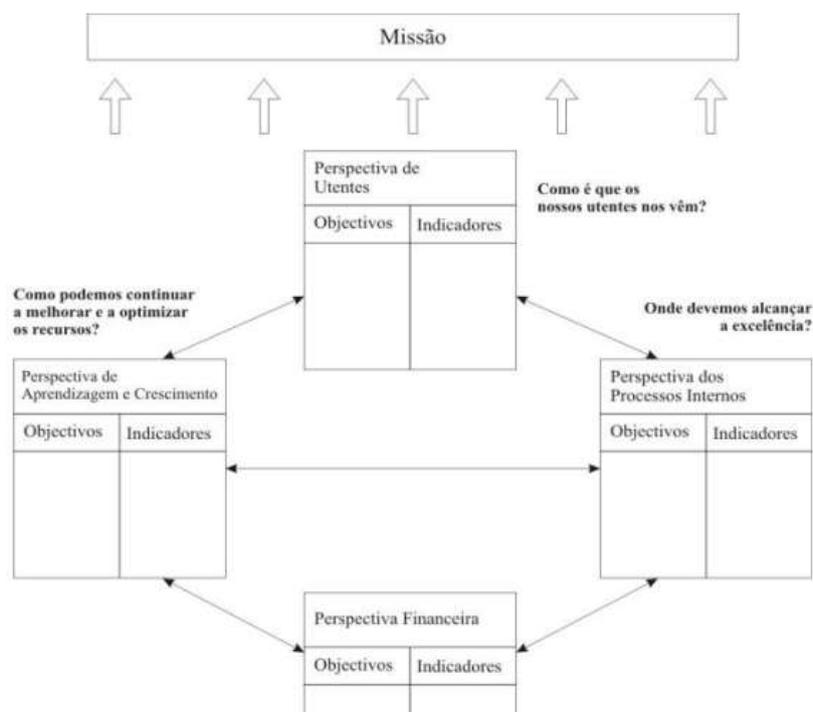
Refere ainda que no BSC, os indicadores, objetivos e metas atuam de forma integrada através de relações de causa efeito.

De acordo com Norton e Kaplan (2008), quando uma organização define a sua visão estratégica deve traduzi-la num mapa estratégico, que inclui relações quantificadas com indicadores escolhidos de acordo com as quatro perspetivas organizacionais referidas. Os autores referem ainda que *“Having a comprehensive and integrated management system can help companies overcome the difficulties and frustration that most of them experience when attempting to implement their strategies (...)”* (Kaplan e Norton, 2008).

Segundo Pinto (2007) cada *Scorecard* implica o seu desenvolvimento por objetivos e que cada um inclui as iniciativas necessárias para a concretização das metas fixadas. O autor refere ainda que o desdobramento em cascata que se faz a partir das linhas estratégicas definidas, na implementação do BSC na empresa de serviços de MFR, passam por ser uma série de fases que são apresentadas mais abaixo.

A partir do modelo original de Kaplan e Norton (2001), representado na figura abaixo, foi elaborado um BSC para a empresa, onde se considera as linhas estratégicas e os objetivos a atingir para ir de encontro à estratégia geral.

**Figura 13:** Modelo BSC adaptado à Fisiverde



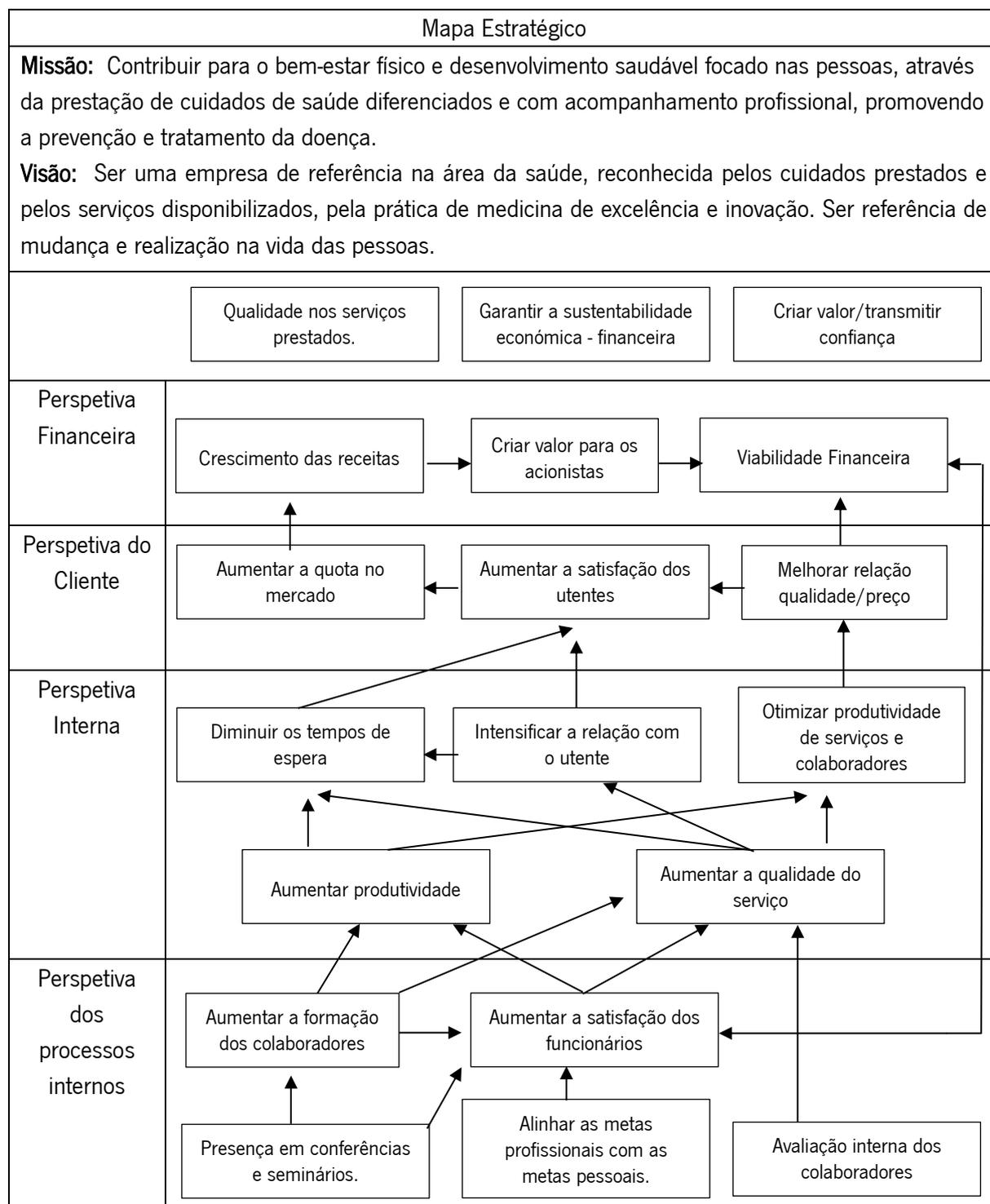
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001). Elaboração própria

As linhas estratégicas propostas para o BSC da empresa são:

- A qualidade dos serviços prestados à população;
- Garantir a sustentabilidade económico-financeira;
- Criar valor e transmitir confiança;

Para a concretização eficaz do BSC é necessário identificar os pontos críticos de sucesso. Estes pontos vão ser a base da consequente identificação de objetivos estratégicos e foram identificados de forma interligada com as linhas estratégicas.

Figura 14: Mapa estratégico

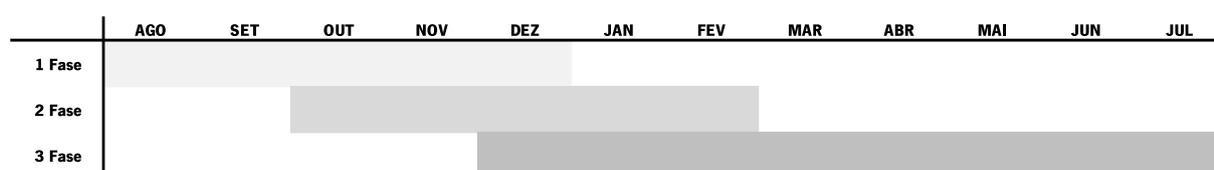


Fonte: Elaboração própria

### 3.7 Plano de Implementação

A programação é um instrumento importante de planeamento, pois a calendarização de todas as atividades proporciona a reflexão e consciencialização de todo o processo. Existem métodos de programação mais e menos completos pelo que, optou-se pelo cronograma de Gantt que é um gráfico de dupla entrada em que as linhas representam as fases a serem executadas e as colunas determinam os períodos de tempo a serem cumpridas. Cada fase encontrasse detalhada a seguir à tabela.

**Tabela 4:** Plano de implementação da Fisiverde



Fonte: Elaboração própria

Primeira fase:

- Financiamento bancário;
- Abertura da empresa (Registo de nome, Cartão empresa, Escritura, Registo comercial);
- Alvará de funcionamento;
- Obras (arquiteto, projeto e empresas de construção);
- Compras (material administrativo, informático e tecnológico);
- Contratação de recursos humanos (Entrevistas, Segurança social);

Segunda fase:

- Início de atividade;
- Procura de fornecedores;
- Procura de parcerias com instituições públicas e privadas;
- Divulgação da empresa em feiras, exposições e projetos sociais;

Terceira fase:

- Plano de marketing, desenvolver novas medidas de comunicação;
- Desenvolvimento de novas áreas de prestação de serviços;
- Procura continua de novas parcerias;

## 4 ESTUDO ECONÓMICO E FINANCEIRO

Neste capítulo procedeu-se ao estudo económico e financeiro, com base em processos de previsão, de forma a estimar a viabilidade deste projeto de investimento. Neste capítulo constam vários quadros resumo retirados do Plano Financeiro realizado em Excel que surge em anexo. Cada quadro é acompanhado com breves explicações sobre o mesmo. O que se pretende é obter a informação necessária para uma tomada de decisão quanto a viabilidade do negócio e possível apresentação a financiadores.

Os pressupostos utilizados para analisar o investimento são:

- Iniciar atividade no primeiro semestre de 2024, sendo o investimento iniciado no terceiro semestre de 2023;
- 5 anos de exploração do projeto;
- A análise foi realizada a preços correntes;
- Euro é a moeda utilizada.

### 4.1 Previsão de Vendas

As projeções de vendas foram elaboradas tendo em conta a informação descrita nos capítulos anteriores, estas projeções são a base da componente quantitativa deste projeto de investimento. As vendas foram provisionadas para o primeiro ano e seguintes.

O volume de vendas da Fisiverde está a ser calculado com base no número de consultas a serem prestadas aos utentes. No ano de abertura prevê-se que a afluência seja menor do que nos anos subsequentes, mas tendo em conta a procura dos serviços oferecidos estima-se que o número de total de consultas durante o ano de 2024 ultrapasse as 5.500 consultas nas diferentes áreas como podemos ver no Quadro 5. No anexo 1 podemos visualizar com mais detalhe o número estimado de consultas semanais por especialidade e por quantidade de horas.

**Quadro 6:** Número estimado de consultas Anuais (2024-2028).

Número estimado de consultas Anuais (2024-2028)					
Unidade	2024	2025	2026	2027	2028
Consultas Osteopatia	288	384	480	672	768
Consultas Nutrição	288	384	480	672	768
Consultas Fisiatria	288	384	480	672	768
Consultas Terapia da Fala	288	384	480	672	768
Consultas Podologia	288	384	480	672	768
Consulta fisioterapia	2400	5760	7680	14400	16800
Pilates Individual	480	480	960	960	1440
Pilates em Grupo (6 pess)	480	480	960	960	1440
Hidroterapia Individual	480	480	960	960	1440
Hidroterapia Grupo (6 pe	480	480	960	960	1440
<b>Total da anual</b>	<b>5760</b>	<b>9600</b>	<b>13920</b>	<b>21600</b>	<b>26400</b>

Fonte: Elaboração própria

Para efeitos de análise económica deste projeto de investimento, considerou-se o período de seis anos, com início do investimento em 2023 e exploração em 2024. Podemos observar na tabela a projeção das vendas desde o primeiro ano de exploração até ao quinto, é notório o aumento do volume de vendas nos primeiros anos de investimento, o qual se deve ao reconhecimento no mercado dado pelos consumidores e pelo aumento da capacidade de técnicos e especialistas.

**Quadro 7:** Vendas Estimadas em Euros (2024-2028)

Vendas estimadas em Euros (2024 - 2028)					
Unidade	2024	2025	2026	2027	2028
Consultas Osteopatia	12 960,00 €	17 280,00 €	22 704,00 €	33 398,40 €	40 089,60 €
Consultas Nutrição	8 640,00 €	11 520,00 €	15 120,00 €	22 243,20 €	26 726,40 €
Consultas Fisiatria	12 960,00 €	17 280,00 €	22 704,00 €	33 398,40 €	40 089,60 €
Consultas Terapia da Fala	11 520,00 €	15 360,00 €	20 160,00 €	29 635,20 €	35 635,20 €
Consultas Podologia	10 080,00 €	13 440,00 €	17 664,00 €	26 006,40 €	31 257,60 €
Consulta fisioterapia	72 000,00 €	172 800,00 €	241 920,00 €	476 640,00 €	584 640,00 €
Pilates Individual	16 800,00 €	16 800,00 €	35 328,00 €	37 152,00 €	58 608,00 €
Pilates em Grupo (6 pess)	36 000,00 €	36 000,00 €	75 648,00 €	79 488,00 €	125 280,00 €
Hidroterapia Individual	19 200,00 €	19 200,00 €	40 320,00 €	42 336,00 €	66 816,00 €
Hidroterapia Grupo (6 pe	36 000,00 €	36 000,00 €	75 648,00 €	79 488,00 €	125 280,00 €
<b>Total anual</b>	<b>236 160,00 €</b>	<b>355 680,00 €</b>	<b>567 216,00 €</b>	<b>859 785,60 €</b>	<b>1 134 422,40 €</b>
Aumento Vendas		51%	59%	52%	32%

Fonte: Elaboração própria

## 4.2 Previsão de Custos

### 4.2.1 CMVMC

A rubrica de Custo de Matérias Vendidas e Matérias Consumidas neste negócio representa os consumíveis necessários para a prestação de serviços durante um período de tempo. O valor anual estimado é uma projeção tendo por base O crescimento das vendas. No anexo 2 pode-se observar com detalhe o tipo de consumíveis que se contabilizou para esta rubrica.

**Quadro 8:** Resumo dos gastos anuais em CMVMC

Investimento anual em CMVMC						
Descrição do Investimento	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total	2 738,72 €	4 124,78 €	6 577,94 €	9 970,83 €	13 155,76 €	

Fonte: Elaboração própria

### 4.2.2 Fornecimento de Serviços Externos

Na tabela seguinte representa um resumo dos FSE, para chegar a estes valores foi feita uma pesquisa de mercado, através de instituições, orçamentos solicitados e em alguns sites na internet. Outros valores resultaram da estimativa tendo em conta o número de colaboradores e o espaço.

**Quadro 9:** Resumo em valor dos FSE's

FSE						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Custos fixos	- €	14 154,14 €	12 656,65 €	13 272,77 €	13 698,06 €	14 690,33 €
Custos variáveis	- €	24 837,99 €	35 914,38 €	46 880,08 €	66 032,89 €	79 845,24 €
<b>Total FSE</b>	- €	38 992,13 €	48 571,03 €	60 152,84 €	79 730,95 €	94 535,57 €

Fonte: Elaboração própria

As várias rubricas que compõem os FSE's podem ser analisadas detalhadamente no anexo 6. A rubrica dos Honorários representa o custo mais elevado do fornecimento de serviços, porque a empresa

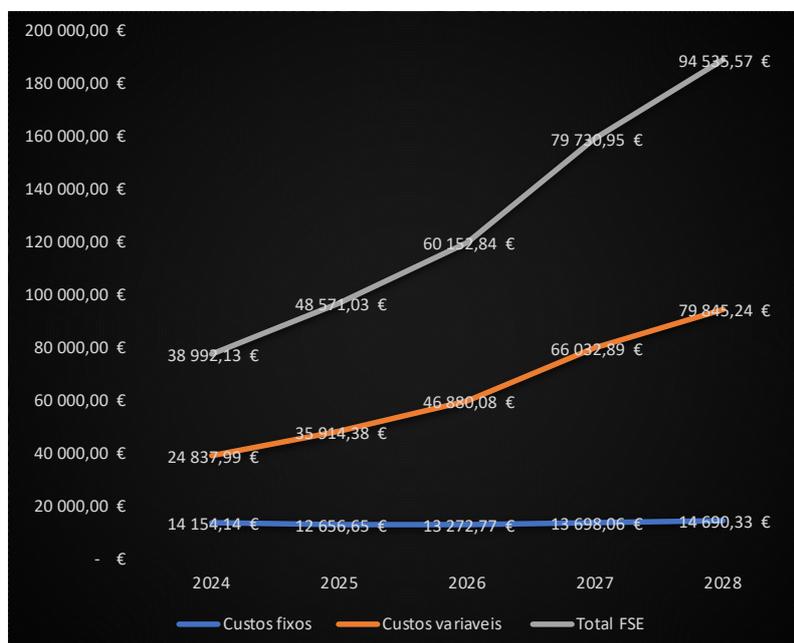
opta por contratar profissionais a recibos verdes, não sendo viável de outra forma tendo em conta a variedade de serviços implementados. Prevê-se que estes profissionais recebam 30% do valor da consulta que realizem. No anexo 7 verifica-se a remuneração dos especialistas em função do número de consultas previstas.

Em relação às restantes rubricas variáveis nomeadamente a Publicidade e Propaganda, Conservação e Reparação, Material de Escritório e LHC, que oscilam em função da atividade da empresa, prevê-se aumentos em propaganda de 15% ao ano, em gastos com conservação e reparação das máquinas e equipamento prevê-se aumentos de 10%, em relação ao material administrativo presume-se que os documentos sejam todos digitais, ainda assim, idealiza-se um aumento de 5% dos custos para os restantes materiais.

Os custos fixos apresentam valores estáveis ao longo do tempo, compostos nomeadamente pelas rubricas de Vigilância e Segurança, Rendas e Alugueres, Artigos de Higiene e Limpeza Vestuário e Artigos Pessoais, Comunicação e Seguros. Estes custos não variam em função da atividade da empresa como os custos variáveis, mesmo que não exista atividade estes custos são certos.

No gráfico pode-se observar que a evolução dos custos fixos não sofre grandes alterações ao longo do tempo, por outro lado os custos variáveis crescem de ano para ano, acompanhando assim o crescimento do volume de serviços prestados.

Gráfico 7: Projeção dos FSE's



Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.3 Gastos com o pessoal

Para se definir as necessidades de recursos humanos teve-se em consideração a projeção da prestação de consultas por tipo de atividade. Definiu-se os recursos humanos que integram a empresa por área terapêutica e a remuneração mensal base no anexo 8.

No primeiro ano de exploração será nomeado um Diretor Clínico que faz parte da equipa de fisioterapia, assim como mais sete colaboradores, todos previamente seleccionados com contratação a iniciar no ano de 2024, número esse que aumentará nos anos seguintes de forma a responder à procura do mercado, terminando o ano de 2028 com 14 colaboradores, como se pode ver no quadro seguinte.

### Quadro 10: Número de colaboradores por cargo da empresa

Encargos com o pessoal da empresa					
Cargo	Número de colaboradores				
	2024	2025	2026	2027	2028
Diretor Geral	1	1	1	1	1
Diretor Clínico (Fisioterapeuta)	1	1	1	1	1
Fisioterapeuta	1	3	3	5	6
Fisioterapeuta de pilates e hidrotera:	1	1	2	2	3
Rececionista	2	2	2	2	2
Limpeza	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

Fonte: Elaboração própria

Para calcular os gastos com o pessoal definiu-se um valor base mensal para cada especialidade. Considerou-se que a empresa fechará um mês por ano para férias funcionando assim 48 semanas num ano, como indica na Lei Portuguesa serão pagos catorze meses de salário.

Considerou-se ainda outros gastos, 1% para seguros de acidentes de trabalho e 5,50 € por dia para subsídio de alimentação. Se se considerar que cada mês apresenta 22 dias úteis o subsídio de alimentação será 5,50€ x 22 dias = 121,00 € por mês. Teve-se ainda em consideração os encargos com a segurança social, a qual recebe por cada trabalhador empregue na empresa 34,75% do seu salário base, sendo 11% para a Taxa Social Única (TSU) suportados pelo trabalhador e os restantes 23,75% pagos pela empresa, os trabalhadores foram todos considerados solteiros e sem dependentes. Considerou-se ainda 35 horas de formação anual para os colaboradores efetivos, de forma a responder às necessidades profissionais e pessoais, assim como um outro aspeto motivacional implementado e o aumento do salário em 3% ao ano.

### Quadro 11: Resumo de gastos com o pessoal

Resumo de gastos com o pessoal					
	2024	2025	2026	2027	2028
Gasto salarios anual	100 100,00 €	135 548,00 €	156 323,62 €	195 434,22 €	236 750,78 €
Encargos segurança social anual	23 773,75 €	32 192,65 €	37 126,86 €	46 415,63 €	56 228,31 €
Seguro Acidentes de Trabalho	1 094,17 €	1 475,27 €	1 696,34 €	2 114,06 €	2 553,85 €
Alimentação anual	9 317,00 €	11 979,00 €	13 310,00 €	15 972,00 €	18 634,00 €
Outros Gastos com Pessoal	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €	650,00 €
<b>Total</b>	<b>134 934,92 €</b>	<b>181 844,92 €</b>	<b>209 106,81 €</b>	<b>260 585,91 €</b>	<b>314 816,94 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

A projeção de salários para os cinco anos de exploração deste negócio é apresentada no anexo 8 detalhado em resumo temos a o quadro onde se prevê um custo inicial de 134.934,92 € para os 7 trabalhadores e em 2028 com o aumento do número de trabalhadores para 14, prevê-se um gasto em salários de 314.816,94 €.

### 4.3 Investimento - Capital Fixo e Amortizações

Com base no regime das Depreciações e Amortizações do Decreto Regular nº25/2009, de 14 de setembro, estabeleceram-se taxas para valorização dos Ativos adquiridos ao longo dos anos do projeto. No anexo 9 temos a lista das diferentes taxas de depreciação e amortização. E no anexo 10 procedemos ao seu cálculo, onde se considerou as taxas de amortização de cada bem.

O investimento em edifícios e outras construções incorpora uma estrutura feita em LSF (*Light Steel Frame*) com 250 m<sup>2</sup>, caracterizada pela sua estrutura leve, rapidez de execução e sustentabilidade. De acordo com o *layout* do projeto o orçamento dado por uma empresa de construção foi de 150.000,00€ +IVA, na presença de um caderno de encargos seria possível determinar com mais exatidão o valor.

Quadro 12: Plano de Investimento

<b>Investimento</b>	<b>2024</b>
<b>Capital fixo corpóreo</b>	
Terrenos e recursos naturais	52 827,00 €
Edifícios e outras construções	184 500,00 €
Equipamento básico	38 943,06 €
Equipamento administrativo	8 080,00 €
Outros	
<b>Total ativo corpóreo</b>	<b>284 350,06 €</b>
<b>Capital fixo incorpóreo</b>	
Projetos de desenvolvimento	- €
Programas de computador	
Propriedade Industrial	
Outros Ativos	
<b>Total ativo incorpóreo</b>	<b>- €</b>
<b>Total Investimento C/ IVA</b>	<b>284 350,06 €</b>
<b>Valor do IVA no Investimento</b>	<b>43 292,93 €</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 Fundo de Maneio Necessário (FMN)

O cálculo do FMN da empresa terá em consideração as necessidades e recursos cíclicos da empresa, e desta forma prever anualmente o valor da liquidez que a empresa deve investir de forma a garantir o financiamento das necessidades alusivas ao ciclo de exploração do projeto.

Tendo em conta as características do negócio os pressupostos adotados são:

- Prazo de recebimento dos clientes: pronto pagamento
- Prazo médio de pagamento a fornecedores: 30 dias
- Segurança social: 20 dias
- Duração média dos *stocks* de consumíveis: 6 meses

Os *stocks* de consumíveis implica um custo para a empresa, mas em contrapartida permite que haja sempre material para prestar serviços sem ter de se verificar constantemente, evitar as quebras de *stocks* por parte dos fornecedores ou mesmo aumentos repentinos de preços.

No anexo 11 apresenta-se as necessidades de fundo de maneo e os resultados de fundo de maneo (RFM).

Pelo gráfico seguinte podemos observar que as necessidades de fundo de maneo serão crescentes ao longo dos anos assim como os recursos de fundo de maneo, por outro lado o investimento em fundo de maneo será negativo com o passar dos anos, o que é sinal de fundo de maneo em excesso e pode ser utilizado para financiar o investimento.

**Gráfico 8:** Evolução do orçamento de tesouraria



Fonte: Elaboração própria

## 4.5 Financiamento

O empréstimo solicitado ao banco foi de 300.000,00 €, o banco cobra uma Euribor mais *spread*, em junho de 2023 quando se abordou este investimento com a instituição bancaria, obteve-se a informação que para o montante necessário, tendo em conta os dados apresentados e as garantias dadas, o valor a ser cobrado seria aproximadamente de 5% (Euribor a 3M (3,59%)+Spread (1%)+ Imposto de Selo).

**Quadro 13:** Dívida do empréstimo

		Serviço de Dívida do empréstimo					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Capital em dívida	300 000,00 €	253 412,93 €	200 917,45 €	141 764,22 €	75 108,89 €	0,00 €
	Taxa de juro	5%					
	Juro Anual		33 063,80 €	27 059,58 €	20 335,26 €	12 758,13 €	4 220,03 €
	Reembolso anual		46 587,07 €	52 495,48 €	59 153,22 €	66 655,33 €	75 108,89 €
Fonte:	Imposto Selo		1 322,55 €	1 082,38 €	813,41 €	510,33 €	168,80 €
	Serviço da dívida		80 973,43 €	80 637,44 €	80 301,89 €	79 923,78 €	79 497,72 €
	<b>Valor em dívida</b>		<b>253 412,93 €</b>	<b>200 917,45 €</b>	<b>141 764,22 €</b>	<b>75 108,89 €</b>	<b>0,00 €</b>

Elaboração Própria

## 4.6 Demonstração financeiras

### 4.6.1 Demonstração dos Resultados por Naturezas Previsionais

Sendo a demonstração de resultados a primeira abordagem à viabilidade de um negócio, o mapa permite a comparação entre Rendimentos e Gastos no momento em que as ações acontecem. No Quadro 13 verifica-se um aumento geral das diferentes rubricas se é consequência do crescimento das vendas. No Capítulo 4.2 tinha-se já indicado a evolução dos respetivos Custos/Gastos das diferentes rubricas, que compreende: CMVMC, FSE e Gastos com o Pessoal. O projeto apresenta Resultados Líquidos positivos exceto no ano de 2024, resultado de ótimos resultados operacionais.

**Quadro 14:** Resumo da demonstração de Resultados

		Demonstração de resultados previsional					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Vendas e serviços prestados	236 160,00 €	355 680,00 €	567 216,00 €	859 785,60 €	1 134 422,40 €	
	CMVMC	(2 738,72 €)	(4 124,78 €)	(6 577,94 €)	(9 970,83 €)	(13 155,76 €)	
	Fornecimentos e serviços externos	(38 992,13 €)	(48 571,03 €)	(60 152,84 €)	(79 730,95 €)	(94 535,57 €)	
	Gastos com o pessoal	(134 934,92 €)	(181 844,92 €)	(209 106,81 €)	(260 585,91 €)	(314 816,94 €)	
	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
	<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>59 494,23 €</b>	<b>121 139,27 €</b>	<b>291 378,41 €</b>	<b>509 497,90 €</b>	<b>711 914,13 €</b>	
	Gastos/reversões de depreciação e amortização	(38 365,42 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	
	<b>EBIT (resultado operacional)</b>	<b>21 128,81 €</b>	<b>108 536,89 €</b>	<b>278 776,03 €</b>	<b>496 895,52 €</b>	<b>699 311,75 €</b>	
	Juros e rendimentos similares obtidos						
	Juros e gastos similares suportados	(34 386,35 €)	(28 141,96 €)	(21 148,67 €)	(13 268,45 €)	(4 388,83 €)	
	<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>(13 257,54 €)</b>	<b>80 394,93 €</b>	<b>257 627,36 €</b>	<b>483 627,07 €</b>	<b>694 922,92 €</b>	
	Imposto sobre o rendimento do período	0,00 €	0,00 €	0,00 €	(8 627,50 €)	2 030,00 €	
	<b>Resultado líquido do período</b>	<b>(13 257,54 €)</b>	<b>80 394,93 €</b>	<b>257 627,36 €</b>	<b>474 999,57 €</b>	<b>696 952,92 €</b>	
	RLE Acumulado	(13 257,54 €)	67 137,39 €	324 764,75 €	799 764,32 €	1 496 717,24 €	

#### 4.6.2 Balanço Previsional

O balanço previsional é considerado um importante instrumento para a análise da posição financeira porque evidência a situação patrimonial do projeto. Este mapa deriva dos pressupostos, do financiamento, da demonstração de resultados, do investimento em fundo de manuseio e de investimentos em ativos não corrente.

Quadro 15: Balanço previsional

Balanço previsional						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Ativo Não Corrente</b>						
Ativos fixos tangíveis	245 984,64 €	233 382,26 €	220 779,88 €	208 177,50 €	195 575,13 €	
Ativos intangíveis						
<b>Total Activo N/ Corrente</b>	<b>245 984,64 €</b>	<b>233 382,26 €</b>	<b>220 779,88 €</b>	<b>208 177,50 €</b>	<b>195 575,13 €</b>	
<b>Ativo Corrente</b>						
Inventário	2 738,72 €	4 124,78 €	6 577,94 €	9 970,83 €	13 155,76 €	
Clientes						
Estado e Outros Entes públicos						
Caixa e Depósitos Bancários	17 676,60 €	83 701,53 €	334 596,72 €	807 440,37 €	1 324 221,09 €	
<b>Total Activo Corrente</b>	<b>20 415,32 €</b>	<b>87 826,31 €</b>	<b>341 174,66 €</b>	<b>817 411,20 €</b>	<b>1 337 376,86 €</b>	
<b>Total do Ativo</b>	<b>266 399,96 €</b>	<b>321 208,58 €</b>	<b>561 954,54 €</b>	<b>1 025 588,70 €</b>	<b>1 532 951,98 €</b>	
<b>Capital Próprio</b>						
Capital Realizado	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Prestações suplementares	10 000,00 €					0,00 €
Reservas						
Resultados Transitados		(13 257,54 €)	67 137,39 €	324 764,75 €	799 764,32 €	
Resultado Líquido do Período	(13 257,54 €)	80 394,93 €	257 627,36 €	474 999,57 €	696 952,92 €	
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>1 742,46 €</b>	<b>72 137,39 €</b>	<b>329 764,75 €</b>	<b>804 764,32 €</b>	<b>1 501 717,24 €</b>	
<b>Passivo Não Corrente</b>						
Financiamentos Obtidos	253 412,93 €	200 917,45 €	141 764,22 €	75 108,89 €	0,00 €	
Empréstimo Sócio		33 000,00 €	73 000,00 €	124 000,00 €	5 000,00 €	
<b>Total Passivo N/ Corrente</b>	<b>253 412,93 €</b>	<b>233 917,45 €</b>	<b>214 764,22 €</b>	<b>199 108,89 €</b>	<b>5 000,00 €</b>	
<b>Passivo Corrente</b>						
Fornecedores	11 244,58 €	15 153,74 €	17 425,57 €	21 715,49 €	26 234,74 €	
Estado e outros entre Públicos						
<b>Total Passivo Corrente</b>	<b>11 244,58 €</b>	<b>15 153,74 €</b>	<b>17 425,57 €</b>	<b>21 715,49 €</b>	<b>26 234,74 €</b>	
<b>Total do Passivo</b>	<b>264 657,50 €</b>	<b>249 071,19 €</b>	<b>232 189,79 €</b>	<b>220 824,39 €</b>	<b>31 234,74 €</b>	
<b>Total Passivo + Capital Próprio</b>	<b>266 399,96 €</b>	<b>321 208,58 €</b>	<b>561 954,54 €</b>	<b>1 025 588,70 €</b>	<b>1 532 951,98 €</b>	

Através do balanço previsional podemos analisar que o valor total do ativo cresce ao longo dos anos, sendo que nos primeiros anos os ativos não correntes têm maior significado no total do ativo, mas com o decorrer dos anos vai perdendo valor devido às depreciações e amortizações. Por outro lado, o ativo corrente mantém-se em crescimento ao longo dos anos de investimento, por consequência do volume de negócio e das políticas de gestão do ativo corrente.

O total do passivo diminui ao longo dos anos, consequência da redução do crédito bancário e pelo empréstimo de quantias pelos sócios.

O total do capital próprio aumentou gradualmente ao longo dos anos.

#### 4.6.3 Demonstração dos Fluxos de Caixa

A demonstração dos fluxos de caixa permite a comparação de valores libertos pela atividade do projeto e as necessidades de financiamento destes. A sua construção tem por base os pressupostos, a demonstração de resultados, os investimentos em ativos não correntes e dos investimentos em fundo de manei.

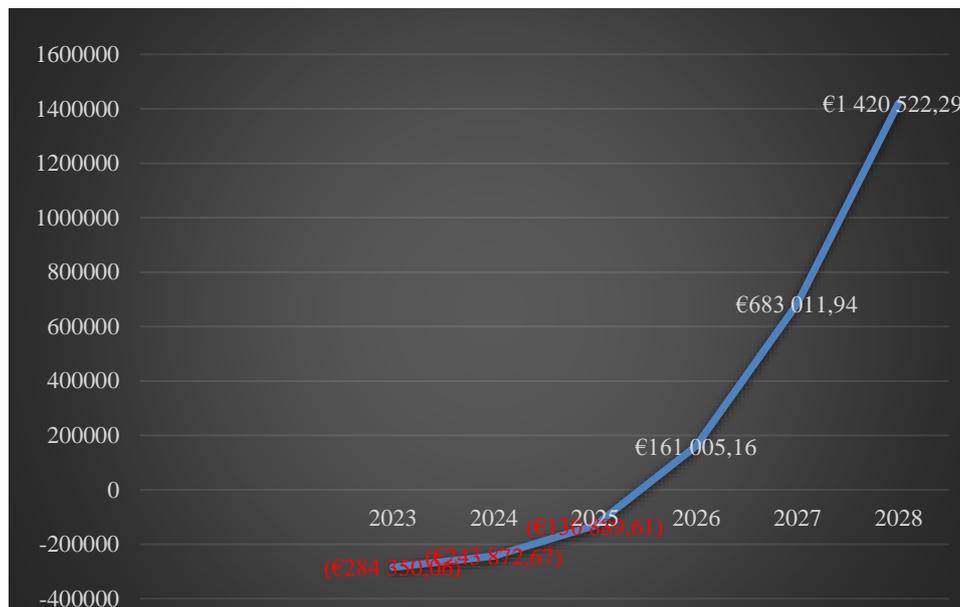
**Quadro 16: Cash-Flows Operacionais**

Mapa de Cash-Flows Operacionais						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Meios libertos do projeto</b>		25 107,88 €	92 997,31 €	270 229,74 €	496 229,45 €	707 525,30 €
EBIT (resultado operacional)		25 107,88 €	92 997,31 €	270 229,74 €	496 229,45 €	707 525,30 €
Resultados Financeiros		(34 386,35 €)	(28 141,96 €)	(21 148,67 €)	(13 268,45 €)	(4 388,83 €)
Depreciação e Amortização		(38 365,42 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)
Provisões do exercício		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
		12 156,11 €	53 252,97 €	226 478,69 €	469 560,62 €	688 534,09 €
<b>Invest. / Desenv. em Fundo de Maneio</b>						
Fundo de Maneio	0,00 €	(15 369,51 €)	(19 985,75 €)	(21 665,03 €)	(25 777,33 €)	(29 985,05 €)
<b>Cash-Flow de exploração</b>	<b>9 738,36 €</b>	<b>73 011,55 €</b>	<b>248 564,71 €</b>	<b>470 452,12 €</b>	<b>677 540,25 €</b>	
<b>Invest. / Desenv. em Capital fixo</b>						
Capital fixo	284 350,06 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Free cash-flow</b>	<b>(284 350,06 €)</b>	<b>40 477,39 €</b>	<b>112 983,06 €</b>	<b>291 894,77 €</b>	<b>522 006,78 €</b>	<b>737 510,35 €</b>
<b>Cash-Flow Acumulado</b>	<b>(284 350,06 €)</b>	<b>(243 872,67 €)</b>	<b>(130 889,61 €)</b>	<b>161 005,16 €</b>	<b>683 011,94 €</b>	<b>1 420 522,29 €</b>

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode verificar no Quadro 15 o free *cash-flow* é positivo a partir do segundo ano do investimento e mantem-se em crescimento ao longo da vida útil do projeto. No ano de 2023 é o valor é negativo devido ao investimento em capital fixo que é realizado na totalidade nesse ano, a empresa irá apresentar cash-flows acumulados positivos a partir de 2025, de onde se conclui que este será o ano em que ocorre o retorno do investimento realizado, nos anos subsequentes apresenta valores positivos ascendentes devido aos resultados operacionais apresentarem um bom desempenho.

**Gráfico 9:** Evolução do cash-flow acumulado



Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.4 Plano financeiro

Através do plano financeiro podemos verificar que a empresa a partir do primeiro ano apresenta um saldo de tesouraria positivo, e assim se mantém nos anos subsequentes o que significa que a partir desse ano a empresa contem uma “almofada” financeira.

## Quadro 17: Resumo do plano financeiro

Plano Financeiro						
Origens dos fundos	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Total de origens	340 107,88 €	97 997,31 €	275 229,74 €	501 229,45 €	712 525,30 €	
Total de Aplicações	349 953,97 €	80 637,44 €	80 301,89 €	88 551,28 €	77 467,72 €	
Saldo de tesouraria anual	10 246 101 €	17 359 87 €	104 027 85 €	412 678 17 €	625 057 57 €	

Fonte: Elaboração própria

### 4.7 Avaliação na perspetiva do projeto

O método de avaliação na perspetiva do projeto, considerando-se a totalidade dos capitais que o financiam, resulta do somatório dos fluxos de caixa ao longo dos cinco anos do projeto acrescidos do valor residual atualizados ao custo médio ponderado. Para o cálculo do valor residual do investimento teve-se em conta a sua versão mais conservadora, sendo o valor atualizado resultante do ativo fixo não corrente, não depreciado do último ano do projeto (2028), acrescido do valor de FM de 2028 atualizado.

#### 4.7.1 Determinação de Beta

O Beta é uma medida de risco sistemático que incorpora a volatilidade do investimento, ou seja, mede a relação entre o retorno do investimento e a evolução do mercado. Deste modo o Beta traduz o risco, logo quanto maior for o Beta mais arriscado é o investimento. Assim, um  $\text{Beta} > 1$  tende a aumentar mais do que proporcionalmente a taxa de retorno pretendida quando comparado com o mercado. Por outro lado, um  $\text{Beta} < 1$  tende a aumentar menos do que proporcionalmente a taxa de retorno pretendida quando comparado com o mercado e, finalmente, um Beta negativo tende a diminuir o retorno esperado quando comparado com o mercado.

Quando se está perante uma empresa não cotada, como é o caso, não se pode calcular o seu Beta. Para este tipo de situação, empresa não cotada, Padrão (2008) aponta para várias soluções:

- Utilizar empresas cotadas comparáveis;

- Utilizar o Beta de empresas cotadas com as quais existe forte correlação de atividades (cliente, fornecedor, setor de atividade);
- Utilizar médias dos Betas de empresas afins;
- Ignorar o Beta e adicionar ao retorno dos Títulos da Dívida Pública de um país um prémio de risco – também designado de método dos práticos.

Dado que Fisiverde irá ser um negócio local, não existem empresas cotadas da mesma atividade, não existem cálculos de Betas de empresas afins, não é possível aplicar alguma das três primeiras alternativas anteriores.

Assim, por uma questão de prudência na avaliação optou-se pelo método dos práticos, utilizando-se um **Beta=100%**, fazendo com que esta variável tenha um impacto nulo no modelo escolhido.

De acordo com Damodaran (2001) a taxa de retorno sem risco corresponde aquela em que um investidor conhece com certeza os fluxos de caixa esperados, atendendo a que não existe risco de incumprimento. Ou seja, na prática esta é uma taxa onde o investidor tem certeza quanto aos retornos esperados. Não existe risco de incumprimento, o que pressupõe que o ativo seja emitido pelo Estado.

Padrão (2008) refere que no caso de empresas *going-concern*, ou seja, que se pressupõe que estejam em continuidade, deverá procurar-se o máximo de prazo disponível. Ora, a rendibilidade das Obrigações do Tesouro Portuguesas é o indicador normalmente utilizado nesta variável. No caso em causa, procurou-se uma emissão recente, com a maior maturidade possível (dado que se trata da avaliação de uma empresa em continuidade), ou seja, as Obrigações do Tesouro, emitidas em 2023, com uma maturidade a 10 anos, que corresponde a uma taxa de **3,09%** em junho de 2023. Este valor foi obtido das estatísticas de emissão de títulos, atualizadas nesta data, pela consulta ao site <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/quadros/484>.

#### 4.7.2 Prémio de Risco de Mercado ( $R_m - R_f$ )

O prémio de risco de mercado corresponde ao retorno extra que os investidores exigem pelo facto de estarem a investir o seu capital num investimento com um risco superior ao que teriam se o fizessem num investimento sem risco.

Ocorrem diferentes metodologias para a determinação do prémio de risco de mercado sendo mais comum o uso de médias históricas, que de acordo com o CAPM basicamente consiste na análise da

diferença entre a rentabilidade média de mercado e a rentabilidade média de um ativo sem risco num espaço temporal.

Conforme Damodaran (2015) o prémio de risco de mercado por país pode ser calculado sucintamente, através da estimação do prémio de risco para mercados maduros adicionado do prémio do país.

O prémio de risco de país, de acordo com Damodaran (2015), é calculado com base no rating atribuído a cada país pela Moody's que permite calcular o *default spread* para cada país. O *default spread* para cada país tem por base a relação entre as taxas de retorno das obrigações emitidas por cada país (*traded country bonds*) e as taxas de obrigações emitidas sem risco de incumprimento (*default free government bonds*), o qual é multiplicado pela *relative equity market volatility* para cada mercado específico (*standard deviation of equity market in country - Stocks / standard deviation of long term, bonds issues by the country*).

Assim, o risco de *equity*, capital próprio, apresentado para Portugal por Damodaran é o seguinte:

**Tabela 5 - Risco de Equity em Portugal**

País	Moody's Rating	Rating Based Default Spread	Total Equity Risk Premium
Portugal	Baa2	2,89%	7,89%

Fonte: Damodaran, 14 de Julho de 2023:

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Para validar a taxa apresentada, resolveu-se obter as taxas através de outros autores que utilizaram outros métodos. Assim, Fernandez *et al.* (2023) numa pesquisa efetuada em 81 países, apontam para um prémio de risco para Portugal de 8,2%. Ou seja, muito próximo do valor apresentado por Damodaran (2023). Pelo que conjugando estes dois autores, resolveu-se utilizar como taxa para o prémio de risco de **8%**.

Assim, na determinação da Taxa de Custo do Capital Próprio pelo modelo CAPM, chega-se à seguinte igualdade:

$$R_{cp} = 3,09\% + 1 \times 8\% \Leftrightarrow R_{cp} = 11,09\%$$

### 4.7.3 Custo da Taxa de Juro

Se analisarmos o preçário médio dos bancos, reparámos que o valor da taxa anual efetiva global das operações de crédito, anda à volta dos **6%**. A título de exemplo observe-se <https://leasingsolutions.bnpparibas.pt/wp-content/uploads/sites/28/2023/01/PRE-FT-202301-1.pdf>.

A taxa de imposto IRC em Portugal, é de 21% pelo que consegue retirar do juro o seu efeito fiscal através do cálculo:  $6\% \times (1 - 21\%) = 5,34\%$ .

Assim, o Custo do Capital Médio Ponderado será calculado cada ano de duração da vida do projeto da seguinte forma:

$$\text{Peso do CP} \times 11,09\% + \text{PCA} \times 5,34\%$$

CP - capital Próprio

CA -Capital alheio

Concretizando para cada ano de vida do projeto vem:

**Quadro 18** Custo de Capital

<b>Cálculo do WACC</b>						
Dívida Financeira Líquida	0	235 736	117 216	-192 832	-732 331	-1 324 221
Capital Próprio	0	1 742	72 137	329 765	804 764	1 501 717
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>237 479</b>	<b>189 353</b>	<b>136 932</b>	<b>72 433</b>	<b>177 496</b>
% Dívida Financeira Líquida	0,00%	99,27%	61,90%	-140,82%	-1011,05%	-746,06%
% Capital Próprio	0,00%	0,73%	38,10%	240,82%	1111,05%	846,06%
<b>Beta p = <math>\beta u * (1+(1-t)*CA/CP)</math></b>		<b>107,88</b>	<b>2,28</b>	<b>0,54</b>	<b>0,28</b>	<b>0,3</b>
<b>Custo do capital</b>						
Custo Financiamento	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Custo Financiamento com Efeito Fiscal	5,34%	5,34%	5,34%	5,34%	5,34%	5,34%
Custo Capital Rcp = $Rf + \beta u * (Rm - Rf)$	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%	11,09%
<b>Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)</b>	<b>0,00%</b>	<b>5,38%</b>	<b>7,53%</b>	<b>19,18%</b>	<b>69,23%</b>	<b>53,99%</b>

Fonte: Elaboração Própria

O custo médio ponderado de capital, é uma métrica financeira usada para medir o custo de financiamento de uma empresa. Tem como objetivo descobrir a taxa média de retorno que uma empresa deve obter nos seus investimentos para satisfazer os seus credores e acionistas.

Quanto maior for o risco, maior tende a ser o retorno esperado pelos investidores e maior o WACC. Como se pode verificar no quadro 17 o custo médio ponderado de capital aumenta ao longo do tempo, ou seja, aumenta à medida que o beta e a taxa de retorno sobre o património aumentam.

#### 4.7.4 Avaliação do investimento na ótica do investimento

**Quadro 19** Projeto/Investimento Pós-Financiamento Cash Flows atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital

FISIVERDE	2023	2024	2025	2026	2027	2028
+ EBIT	-	21 129	108 537	278 776	496 896	699 312
- Imposto	-	-	-	-	-8 628	2 030
+ Depreciações e Amortizações	-	38 365	12 602	12 602	12 602	12 602
- Variação Fundo de Maneio	-	15 370	4 616	1 679	4 112	4 208
- CAPEX	-284 350	-	-	-	-	-
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>-284 350</b>	<b>74 864</b>	<b>125 756</b>	<b>293 058</b>	<b>504 983</b>	<b>718 152</b>
Valor residual						195 575
<b>FCFF com VR</b>	<b>-284 350</b>	<b>74 864</b>	<b>125 756</b>	<b>293 058</b>	<b>504 983</b>	<b>913 727</b>
Perpetuidade						45 982 408
<b>FCFF com perpetuidade</b>	<b>-284 350</b>	<b>74 864</b>	<b>125 756</b>	<b>293 058</b>	<b>504 983</b>	<b>46 700 560</b>
Factor de atualização - WACC	1	0,95	0,86	0,59	0,12	0,12
	100%	95%	86%	59%	12%	12%
<b>FCFF descontado VR</b>	<b>-284 350</b>	<b>71 040</b>	<b>108 758</b>	<b>173 086</b>	<b>61 577</b>	<b>105 531</b>
<b>FCFF descontado acumulado VR</b>	<b>-284 350</b>	<b>-213 310</b>	<b>-104 551</b>	<b>68 535</b>	<b>130 112</b>	<b>235 642</b>
<b>FCFF descontado perpetuidade</b>	<b>-284 350</b>	<b>71 040</b>	<b>108 758</b>	<b>173 086</b>	<b>61 577</b>	<b>5 393 670</b>
<b>FCFF descontado acumulado perpetuidade</b>	<b>-284 350</b>	<b>-213 310</b>	<b>-104 551</b>	<b>68 535</b>	<b>130 112</b>	<b>5 523 782</b>
	100%	84%	84%	88%	111%	111%
<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE</b>	<b>C/ Valor Residual</b>	<b>C/ Perpetuidade</b>				
<b>VAL</b>	<b>235 642</b>	<b>5 523 782</b>				
<b>TIR</b>	<b>68%</b>	<b>191%</b>				
<b>Payback</b>	<b>2,6</b>	<b>2,6 anos</b>				

Fonte: Elaboração Própria

Na ótica de investimento é importante determinar o fluxo financeiro gerado pela exploração do projeto, deduzido do investimento em ativo fixo e fundo de maneio, efetuados no âmbito do projeto sem considerar a forma de financiamento utilizada.

A taxa de atualização deriva do custo médio ponderado do capital, na ótica referida. Essa taxa é calculada a partir das taxas das fontes de financiamento, nomeadamente capital próprio e capital alheio, que são ponderadas pelo peso de cada uma no total do capital investido.

Na ótica de investimento pós-financiamento *cash flows* atualizados pelo custo médio ponderado os resultados obtidos para os indicadores de viabilidade económica calculados permitem concluir que o projeto é viável, uma vez que o VAL é superior a zero, inclusivamente bastante positivo

A TIR representa que o projeto vai ter uma taxa de retorno de 68%, valor superior à média do custo médio ponderado do capital, acrescidos ao valor do investimento inicial.

O *payback* indica que o capital investido é recuperado em cerca de 2 anos e 7 meses, ou seja, demora este tempo a igualar os fluxos de caixa negativos com a acumulação de fluxos de caixa positivos após este tempo o investidor recupera todo o dinheiro investido, o que acontece antes do fim da vida útil do projeto.

Após analisados os resultados pode-se afirmar que dada a estrutura financeira estabelecida para financiamento deste projeto, este é economicamente viável, contendo a capacidade de remunerar os seus investidores e também credores.

#### 4.7.5 Avaliação do investimento na ótica do investidor

Quadro 20 Investidor Capital Próprio

FISIVERDE	2023	2024	2025	2026	2027	2028
+ EBIT	-	21 129	108 537	278 776	496 896	699 312
- Imposto	-	-	-	-	-8 628	2 030
+ Depreciações e Amortizações	-	38 365	12 602	12 602	12 602	12 602
- Variação Fundo de Maneio	-	15 370	4 616	1 679	4 112	4 208
- CAPEX	-284 350	-	-	-	-	-
<b>Cash Flow Operacional</b>	<b>-284 350</b>	<b>74 864</b>	<b>125 756</b>	<b>293 058</b>	<b>504 983</b>	<b>718 152</b>
Juros e Gastos Similares Suportados	-34 386	-28 142	-21 149	-13 268	-4 389	-
Financiamentos obtidos	-	300 000	-	-	5 000	5 000
Amortização de financiamentos	-	-46 587	-19 495	-19 153	-15 655	-194 109
<b>FCFE</b>	<b>-318 736</b>	<b>300 135</b>	<b>85 111</b>	<b>260 636</b>	<b>489 939</b>	<b>529 043</b>
Valor residual	-	-	-	-	-	195 575
<b>FCFE com VR</b>	<b>-318 736</b>	<b>300 135</b>	<b>85 111</b>	<b>260 636</b>	<b>489 939</b>	<b>724 618</b>
Perpetuidade	-	-	-	-	-	18 133 334
<b>FCFE com perpetuidade</b>	<b>-318 736</b>	<b>300 135</b>	<b>85 111</b>	<b>260 636</b>	<b>489 939</b>	<b>18 662 377</b>
Factor de atualização - CAPM	1	0,9	0,81	0,73	0,66	0,59
<b>FCFE descontado VR</b>	<b>-318 736</b>	<b>270 173</b>	<b>68 966</b>	<b>190 112</b>	<b>321 693</b>	<b>428 286</b>
<b>FCFE descontado acumulado VR</b>	<b>-318 736</b>	<b>-48 564</b>	<b>20 403</b>	<b>210 515</b>	<b>532 208</b>	<b>960 494</b>
<b>FCFE descontado</b>	<b>-318 736</b>	<b>270 173</b>	<b>68 966</b>	<b>190 112</b>	<b>321 693</b>	<b>11 030 422</b>
<b>FCFE descontado acumulado</b>	<b>-318 736</b>	<b>-48 564</b>	<b>20 403</b>	<b>210 515</b>	<b>532 208</b>	<b>11 562 630</b>
<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE</b>	<b>C/ Valor Residual</b>	<b>c/ Perpetuidade</b>				
<b>VAL</b>	<b>960 494</b>	<b>11 562 630</b>				
<b>TIR</b>	<b>80,99%</b>	<b>157,97%</b>				
<b>Payback</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>anos</b>			

Fonte: Elaboração Própria

Na ótica do investidor, é relevante determinar o fluxo financeiro meios financeiros líquidos gerados pela atividade de exploração da empresa, pelo investimento e pelo financiamento externo, os quais, acionistas/sócios têm acesso, de acordo com a taxa de remuneração requerida para aquele nível de risco.

Na ótica do Investidor Capital Próprio, o VAL apresenta uma rentabilidade positiva no valor de 960.494€ o que significa que os fluxos gerados pela exploração do projeto cobrem o investimento inicial na sua totalidade, remuneram as fontes de financiamento obtendo ainda um excedente. Conclui-se que o projeto é viável na ótica considerada por o VAL é superior a 0.

A TIR apresenta uma taxa de retorno de aproximadamente 81, valor superior à média do custo médio ponderado do capital ao longo da vida útil do projeto, remetendo também para à sua viabilidade financeira.

O período de recuperação é de um ano e oito meses o que aponta para a recuperação do capital investido no final desse período, o que se considera uma recuperação muito rápida do investimento.

#### 4.7.6 Indicadores financeiros do investimento

Quadro 21: Indicadores financeiros do projeto

<b>Rácios Financeiros</b>					
<b>Rentabilidade do Negócio</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Margem Operacional	25%	34%	51%	59%	63%
Margem Líquida	-6%	23%	45%	55%	61%
Rentabilidade do Ativo	-5%	25%	46%	46%	45%
<b>Atividade operacional</b>					
Turnover do ativo	89%	111%	101%	84%	74%
<b>Retorno</b>					
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	8%	34%	50%	48%	46%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	-761%	111%	78%	59%	46%
<b>Liquidez</b>					
Liquidez geral	8%	35%	147%	370%	4282%
<b>Financeiros</b>					
Autonomia Financeira	1%	22%	59%	78%	98%
Endividamento	194%	150%	80%	41%	2%
Solvabilidade	51%	67%	126%	244%	4231%

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos indicadores de atividade estes revelam valores favoráveis. Os indicadores de rentabilidade, a Rentabilidade do Ativo indica a taxa de retorno real do capital investido, independentemente da política de financiamento. Este rácio expressa desta forma a rentabilidade dos recursos postos à disposição da empresa. Este indicador inicia com valor negativo no primeiro ano de exploração do projeto e nos seguintes cresce positivamente alcançando os 46% em 2026. Por sua vez, a rentabilidade do capital próprio mede a capacidade de gerar retorno financeiro, e quanto maior for a sua rentabilidade melhor será a performance da empresa na utilização dos capitais investidos pelos acionistas. No último ano desta análise (2028) a empresa apresenta 46% de retorno, o que significa que cada euro de investimento dos acionistas é convertido em 0,46 euros de resultados líquidos. Este rácio permite medir a rentabilidade entregue aos acionistas, é considerado importante porque o seu bom desempenho eleva o valor das ações e torna-se mais fácil atrair novos fundos que permitem a empresa crescer.

Quanto à autonomia financeira, esta determina a parte do ativo que é financiada por capitais próprios. Este rácio deverá situar-se acima de 15% para as empresas com boa saúde financeira, pelo que podemos retirar do quadro que a autonomia financeira é boa.

A capacidade de a empresa ter os seus compromissos financeiros em dia para com os credores reflete-se no rácio da solvabilidade, como se observa no quadro tem valores crescentes ao longo do período em análise. Em 2026 passa os 100% pelo que se pode concluir que a empresa não se apresenta em falência técnica.

## 5 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste projeto consistia na elaboração de um projeto de investimento e verificar a sua viabilidade. Deste modo se iniciou com uma breve introdução ao tema do empreendedorismo e de seguida se procede a apresentação do negócio.

O sucesso sustentável e a criação de vantagens competitivas são dois fatores que estão relacionados com o nível de inovação que a empresa possui. A inovação é essencial para a empresa criar valor, no entanto, para criar valor a empresa tem de ter conhecimento do ambiente onde se insere, tanto interno, a nível de recursos e competências como externo através do conhecimento da concorrência e do mercado. Os recursos internos e o conhecimento apresentam-se neste projeto como fatores importantes de vantagem competitiva, a gestão e o desenvolvimento do conhecimento e melhoria continua dota a empresa com mais capacidade para enfrentar a incerteza, a dinâmica e a complexidade dos mercados.

A Fisiverde como clínica de fisioterapia, o foco dos serviços prestados são tratamentos de fisioterapia, contudo estes serviços acompanhados de outros tratamentos complementares apresentam resultados mais rápidos e duradouros. Ter num só sítio a possibilidade de fazer todos os tratamentos é visto como uma mais valia pelos clientes. As instalações, serviços prestados e a qualificação dos profissionais conferem à Fisiverde carácter diferenciador que pode ser explorado, permitindo aumentar o seu volume de negócio. De acordo com o estudo de mercado efetuado, foi possível constatar que as empresas que se encontram na região têm todas a mesmas áreas de atuação, terapia ocupacional, terapia da fala e fisioterapia o que faz com que não haja variedade nem complementaridade de serviços.

Com a preocupação crescente de bem-estar físico e psicológico por parte da população, inserida em ambientes cada vez mais exigentes e stressantes, o cliente aneia tratamentos eficazes e rápidos, vimos como oportunidade ter variedade de tratamentos num só local com instalações que posem dar resposta à demanda.

Para concretizar este negócio elaborou-se um plano de investimento, de acordo com o plano financeiro elaborado, a empresa precisa de um empréstimo de 300.000,00€ para pôr em prática o projeto. O plano financeiro apresenta-se viável e com o empréstimo pago no final do quinto ano de atividade. Para a projeção de vendas/prestação de serviços considerou-se o tempo da consulta, número de horas laborais dos profissionais e o preço consulta. Verificou-se aumentos de vendas anuais na ordem dos 50% nos primeiros três anos após o ano de iniciação do projeto, que estão relacionados diretamente com o aumento de agenda das consultas de especialidade e com o aumento de profissionais.

Conclui-se que a empresa é economicamente viável tendo em conta os riscos associados aos resultados previstos, nomeadamente no que diz respeito às vendas.

O montante global de 300.000,00€ apresenta viabilidade na ótica do investimento e na ótica do investidor. O VAL assume o valor 960.494,00€ na ótica de investidor e 235.642,00€ na ótica de investimento. A TIR é de 80,9% na ótica do investidor e de 68% na ótica do investimento.

O projeto apresenta estrutura de investimento e de financiamento adequadas à sua execução, com boa capacidade de libertação de fundos financeiros e crescimento previsional sustentado.

O impacto do projeto:

- A nível social: criará inicialmente 8 postos de trabalho e permitirá à população de Vila Verde e preferias serviços diversificados e personalizados;
- A nível do setor económico: impulsiona a economia da região;
- A nível ambiental: é uma empresa sustentável, fornecida por energia verde.

Atualmente, para ter um negócio de sucesso não chega ter uma boa ideia, é necessário trabalhar a ideia, ter em consideração um vasto leque de fatores. Nesse sentido, a realização deste trabalho permitiu adquirir e valorizar os fundamentos do empreendedorismo, técnicas de gestão e estratégia, no processo de criação de empresa.

Ambiciona-se que este projeto possa ser, não só, vantajoso para o interveniente do projeto, mas também para quem esteja interessado nesta temática do empreendedorismo, a nível académico ou profissional.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APD Portugal (2019). “*Desglobalização: já começou*”. <https://www.apd.pt/desglobalizacao-ja-comecou/>

Araújo, A. J. (1999). *Manual de Análise de Projetos de Investimentos*. Rei dos Livros, Lisboa

Banco de Portugal (2021). “*Análise das empresas privadas prestadoras de cuidados de saúde*”. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1350>

Banco de Portugal (2022). “*Boletim económico*”. <https://www.bportugal.pt/publications/banco-de-portugal/all/381>

Barros, C. (1998). *Decisões de Investimento e Financiamento de Projetos*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Barros, H. (2008). *Análise de projectos de investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Berry, T. (2008). *Plano de negócios: seu guia definitivo*. Alta Books Editora.

Clausewitz, C. V. (1832): *Da Guerra*. Livros de Bolso Europa-América, obra n.º 40830 (*Vom Kriege*, no título original, publicado postumamente pela mulher do autor, em Berlim, 1832).

Damodaran, A. (2001). *Corporate Finance – Theory and Practice* (2<sup>nd</sup> ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Damodaran, A. (2015). *Equity Risk Premium*. Stern School of Business.

Decreto-Lei n.º 381/2007, de 14 de novembro. Diário da República: 1.ª série, n.º 219.

Diário de Coimbra (2021). “*Fisioterapia é fulcral na prevenção e melhoria da saúde*”.

Dornelas, J. C. A. (2019). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Entidade Reguladora da Saúde (2008). “*Plano de atividade para 2008*”. [https://www.ers.pt/uploads/document/file/28/Plano\\_de\\_Actividades\\_ERS\\_2008.pdf](https://www.ers.pt/uploads/document/file/28/Plano_de_Actividades_ERS_2008.pdf)

Freire, A. (1997): *Estratégia - Sucesso em Portugal*, 1ª Edição, Editorial Verbo.

- Instituto Nacional de Estatística (2007). “*Classificação Portuguesa das Atividades Económicas*”.  
[https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf)
- Ivancevich, J. M.; Lorenzi, P., Skinner, S. J. & Crosby, P. B. (1997): *Management - Quality and Competitiveness*. Second Ed., Irwin.
- KOTLER, P. (2000) *Administração de marketing*. 10ª Edição. Prentice Hall.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2012). *Marketing Management* (14th ed). Pearson Education Inc.
- Marques, A. (2014) *Conceção e Análise de Projetos de Investimento*. 4a. Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Marques, L. F. S. (2018). *Plano de negócios: guia prático*. São Paulo: Atlas.
- Neves, J. (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios*. Mc Graw-Hill.
- Padrão, R. (2008). *Gestão Financeira – MBA em Finanças*. Faculdade de Economia do Porto.
- Portal Eportugal (2007). “*Escolher a forma legal da sua empresa*”.  
<https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/escolher-a-forma-legal-da-sua-empresa>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2015). *Administração financeira*. Amgh Editora.
- Sá Silva, E., & Queirós, M. (2011). *Gestão Financeira, Análise de Investimentos*. Porto, Portugal: Vida Económica - Editorial, SA.
- Sá, C. A. (2011). *Análise financeira de balanços*. Atlas.
- SEF (2021). “*Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo*”. <https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2021.pdf>
- Soares, I., Moreira, J., Pinho, C., & Couto, J. (2015). *Decisões de Investimentos - Análise Financeira de projetos*. Edições Sílabo, Lisboa
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.
- Transparency Internacional Portugal (2021). “*Índice de perceção da Corrupção 2021*”.  
<https://transparencia.pt/corruption-perception-index/>
- Vasconcellos e Sá, J. A. (1996): *Os senhores da guerra*. Bertrand Editora.

## APÊNDICES

### Apêndice 1: Número de Consultas Semanais

Número estimado de consultas semanais (2024)					
Unidade	Nº dias	Nº de Horas	Qt.Consultas	Preço Unid.	Total
Consultas Osteopatia	1	5,00	6	45,00 €	270,00 €
Consultas Nutrição	1	5,00	6	30,00 €	180,00 €
Consultas Fisioterapia	1	5,00	6	45,00 €	270,00 €
Consultas de Terapia as fala	1	5,00	6	40,00 €	240,00 €
Consultas Podologia	1	5,00	6	35,00 €	210,00 €
Consulta fisioterapia	5	8,00	50	30,00 €	1 500,00 €
Pilates Individual	5	2,00	10	35,00 €	350,00 €
Pilates em Grupo (6 pessoas)	5	2,00	10	75,00 €	750,00 €
Hidroterapia Individual	5	2,00	10	40,00 €	400,00 €
Hidroterapia Grupo (6 pessoas)	5	2,00	10	75,00 €	750,00 €
<b>Total da semana</b>			<b>120</b>		<b>4 920,00 €</b>

tax de aument: 40%

Tempo médio de consulta 45min.

Tempo médio de aula 60min.

Número estimado de consultas semanais (2025)					
Unidade	Nº dias	Nº de Horas	Qt.Consultas	Preço Unid.	Total
Consultas Osteopatia	1	7,00	8	45,00 €	360,00 €
Consultas Nutrição	1	7,00	8	30,00 €	240,00 €
Consultas Fisioterapia	1	7,00	8	45,00 €	360,00 €
Consultas de Terapia as fala	1	7,00	8	40,00 €	320,00 €
Consultas Podologia	1	7,00	8	35,00 €	280,00 €
Consulta fisioterapia	5	8,00	120	30,00 €	3 600,00 €
Pilates Individual	5	2,00	10	35,00 €	350,00 €
Pilates em Grupo (6 pessoas)	5	2,00	10	75,00 €	750,00 €
Hidroterapia Individual	5	2,00	10	40,00 €	400,00 €
Hidroterapia Grupo (6 pessoas)	5	2,00	10	75,00 €	750,00 €
<b>Total da semana</b>			<b>200</b>		<b>7 410,00 €</b>

0%

Tempo médio de consulta 45min.

Tempo médio de aula 60min.

Número estimado de consultas semanais (2026)					
Unidade	Nº dias	Nº de Horas	Qt.Consultas	Preço Unid.	Total
Consultas Osteopatia	1	8,50	10	47,30 €	473,00 €
Consultas Nutrição	1	8,50	10	31,50 €	315,00 €
Consultas Fisioterapia	1	8,50	10	47,30 €	473,00 €
Consultas de Terapia as fala	1	8,50	10	42,00 €	420,00 €
Consultas Podologia	1	8,50	10	36,80 €	368,00 €
Consulta fisioterapia	5	8,50	160	31,50 €	5 040,00 €
Pilates Individual	5	2,00	20	36,80 €	736,00 €
Pilates em Grupo (6 pessoas)	5	2,00	20	78,80 €	1 576,00 €
Hidroterapia Individual	5	2,00	20	42,00 €	840,00 €
Hidroterapia Grupo (6 pessoas)	5	2,00	20	78,80 €	1 576,00 €
<b>Total da semana</b>			<b>290</b>		<b>11 817,00 €</b>

Aumento dos preços em 5%.

Tempo médio de consulta 45min.

Tempo médio de aula 60min.

Número estimado de consultas semanais (2027)					
Unidade	Nº dias	Nº de Horas	Qt.Consultas	Preço Unid.	Total
Consultas Osteopatia	2	12,50	14	49,70 €	695,80 €
Consultas Nutrição	2	12,50	14	33,10 €	463,40 €
Consultas Fisioterapia	2	12,50	14	49,70 €	695,80 €
Consultas de Terapia as fala	2	12,50	14	44,10 €	617,40 €
Consultas Podologia	2	12,50	14	38,70 €	541,80 €
Consulta fisioterapia	5	12,50	300	33,10 €	9 930,00 €
Pilates Individual	5	2,00	20	38,70 €	774,00 €
Pilates em Grupo (6 pessoas)	5	2,00	20	82,80 €	1 656,00 €
Hidroterapia Individual	5	2,00	20	44,10 €	882,00 €
Hidroterapia Grupo (6 pessoas)	5	2,00	20	82,80 €	1 656,00 €
<b>Total da semana</b>			<b>450</b>		<b>17 912,20 €</b>

29%

Aumento dos preços em 5%.

Tempo médio de consulta 45min.

Tempo médio de aula 60min.

Número estimado de consultas semanais (2028)					
Unidade	Nº dias	Nº de Horas	Qt.Consultas	Preço Unid.	Total
Consultas Osteopatia	2	14,50	16	52,20 €	835,20 €
Consultas Nutrição	2	14,50	16	34,80 €	556,80 €
Consultas Fisioterapia	2	14,50	16	52,20 €	835,20 €
Consultas de Terapia as fala	2	14,50	16	46,40 €	742,40 €
Consultas Podologia	2	14,50	16	40,70 €	651,20 €
Consulta fisioterapia	5	14,50	350	34,80 €	12 180,00 €
Pilates Individual	5	2,00	30	40,70 €	1 221,00 €
Pilates em Grupo (6 pessoas)	5	2,00	30	87,00 €	2 610,00 €
Hidroterapia Individual	5	2,00	30	46,40 €	1 392,00 €
Hidroterapia Grupo (6 pessoas)	5	2,00	30	87,00 €	2 610,00 €
<b>Total da semana</b>			<b>550</b>		<b>23 633,80 €</b>

Aumento dos preços em 5%.

Tempo médio de consulta 45min.

Tempo médio de aula 60min.

## Apêndice 2: CMVMC

Descrição do Investimento	Valor	Investimento anual					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Oleo de massagem - 1l	33,49 €	66,98 €	100,88 €	160,87 €	243,85 €	321,75 €	
Creme de massagem profissional Xelory - 500ml	15,49 €	61,96 €	93,32 €	148,82 €	225,58 €	297,63 €	
Cremitel de massagem profissional Xelory - 500ml	15,49 €	123,92 €	186,64 €	297,63 €	451,15 €	595,26 €	
Creme para drenagem linfática - 500ml	33,49 €	267,92 €	403,51 €	643,50 €	975,41 €	1 286,99 €	
Creme sem parafina - 500ml	33,49 €	267,92 €	403,51 €	643,50 €	975,41 €	1 286,99 €	
Creme relaxante - 500ml	33,49 €	267,92 €	403,51 €	643,50 €	975,41 €	1 286,99 €	
Creme para massagem articular c/ acido hialurônico - 500lr	61,99 €	495,92 €	746,90 €	1 191,12 €	1 805,49 €	2 382,21 €	
Creme de massagem baseline - 5l	53,50 €	53,50 €	80,58 €	128,50 €	194,78 €	256,99 €	
Creme fisiocreme solugel - 250ml	16,50 €	198,00 €	298,21 €	475,56 €	720,86 €	951,12 €	
Creme fisiocreme profissional - 1l	39,90 €	159,60 €	240,37 €	383,33 €	581,05 €	766,66 €	
Creme hidratação profunda - 1l	24,60 €	98,40 €	148,20 €	236,34 €	358,24 €	472,68 €	
Bálsamo Hot Stuff - 350 ml	9,50 €	57,00 €	85,85 €	136,90 €	207,52 €	273,81 €	
Creme de massagem chemodol - 5l	89,00 €	89,00 €	134,04 €	213,76 €	324,02 €	427,52 €	
Gel frio frost - 500ml	16,50 €	132,00 €	198,80 €	317,04 €	480,57 €	634,08 €	
Spray fisiocreme frio - 150ml	10,00 €	60,00 €	90,37 €	144,11 €	218,44 €	288,22 €	
Spray ação de aquecimento - 150 ml	9,29 €	55,74 €	83,95 €	133,88 €	202,93 €	267,75 €	
Creme de aquecimento Madform - 500ml	40,49 €	242,94 €	365,89 €	583,50 €	884,47 €	1 166,99 €	
Hidratante corporal - 1l	5,00 €	40,00 €	60,24 €	96,07 €	145,63 €	192,14 €	
<b>Total</b>		<b>2 738,72 €</b>	<b>4 124,78 €</b>	<b>6 577,94 €</b>	<b>9 970,83 €</b>	<b>13 155,76 €</b>	

## Apêndice 3: Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido

Descrição do Investimento	Valor	Investimento anual					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Máscaras cirúrgicas 3 camadas - 50 unid.	3,00 €	36,00 €	54,22 €	86,47 €	131,06 €	172,93 €	
Luvas de vinil	5,00 €	60,00 €	90,37 €	144,11 €	218,44 €	288,22 €	
Gorro de fibra sintética	19,99 €	59,97 €	90,32 €	144,04 €	218,33 €	288,07 €	
Atadura de malha	25,99 €	259,90 €	391,43 €	624,24 €	946,22 €	1 248,46 €	
Banda desporto neuromuscular 3,8 x 13 cm	1,49 €	29,80 €	44,88 €	71,57 €	108,49 €	143,15 €	
Gesso não tecido	3,59 €	43,08 €	64,88 €	103,47 €	156,84 €	206,94 €	
Bandas Neuromusculares 5cmx5cm	5,39 €	323,40 €	487,07 €	776,75 €	1 177,40 €	1 553,49 €	
Toalhas de algodão	15,00 €	300,00 €	451,83 €	720,55 €	1 092,21 €	1 441,09 €	
Banda elástica adesiva	4,99 €	299,40 €	450,93 €	719,11 €	1 090,02 €	1 438,20 €	
<b>Total em ferramentas e utensílios de desgaste rapido</b>		<b>1 411,55 €</b>	<b>2 125,93 €</b>	<b>3 390,30 €</b>	<b>5 139,02 €</b>	<b>6 780,55 €</b>	

## Apêndice 4: Publicidade e propaganda, material de escritório e comunicações

Descrição do Investimento	Valor	Investimento anual					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Publicidade <i>online</i>	1 500,00 €	1 500,00 €	1 725,00 €	1 983,75 €	2 281,31 €	2 623,51 €	
Publicidade em <i>flyers</i>	500,00 €	500,00 €	575,00 €	661,25 €	760,44 €	874,50 €	
Cartões de visita	300,00 €	300,00 €	345,00 €	396,75 €	456,26 €	524,70 €	
Site de empresa	600,00 €	600,00 €	690,00 €	793,50 €	912,53 €	1 049,40 €	
<b>Total Publicidade e propaganda</b>		<b>2 900,00 €</b>	<b>3 335,00 €</b>	<b>3 835,25 €</b>	<b>4 410,54 €</b>	<b>5 072,12 €</b>	
Material de escritório	Material de escritório variado	450,00 €	450,00 €	472,50 €	496,13 €	520,93 €	546,98 €
<b>Total material de escritório</b>		<b>450,00 €</b>	<b>450,00 €</b>	<b>472,50 €</b>	<b>496,13 €</b>	<b>520,93 €</b>	<b>546,98 €</b>
Comunicações	Telemóveis + Telefones fixos + Internet + Canais Tv	150,00 €	1 800,00 €	1 800,00 €	1 890,00 €	1 890,00 €	1 984,50 €
<b>Total de comunicações</b>		<b>150,00 €</b>	<b>1 800,00 €</b>	<b>1 800,00 €</b>	<b>1 890,00 €</b>	<b>1 890,00 €</b>	<b>1 984,50 €</b>

## Apêndice 5: Limpeza, higiene e conforto

Descrição do Investimento	Valor	Investimento anual					
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Produtos de limpeza variados	45,00 €	540,00 €	813,29 €	1 296,99 €	1 965,97 €	2 593,95 €	
Desinfetante das mãos 5l	20,00 €	60,00 €	90,37 €	144,11 €	218,44 €	288,22 €	
Sabonete de mãos 5l	7,00 €	42,00 €	63,26 €	100,88 €	152,91 €	201,75 €	
Rolos de papel para marquesa 59m (Caixa de 6 unid.)	34,99 €	419,88 €	632,38 €	1 008,48 €	1 528,65 €	2 016,94 €	
Rolos de papel higiênico dupla camada (12 unid.)	22,45 €	538,80 €	811,49 €	1 294,11 €	1 961,60 €	2 588,19 €	
Rolo de gravação multifuncional (6 unid.)	25,49 €	611,76 €	921,37 €	1 469,34 €	2 227,23 €	2 938,66 €	
<b>Total em limpeza, higiene e conforto</b>		<b>2 212,44 €</b>	<b>3 332,15 €</b>	<b>5 313,90 €</b>	<b>8 054,81 €</b>	<b>10 627,72 €</b>	

## Apêndice 6: FSE

Fornecimento de Serviços Externos										
Rúbrica	Tx IVA	CF	CV	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Publicidade e propaganda	23%	0%	100%	- €	2 900,00 €	3 335,00 €	3 835,25 €	4 410,54 €	5 072,12 €	
Vigilância e segurança	23%	100%	0%	- €	2 000,00 €	250,00 €	262,50 €	275,63 €	289,41 €	
Honorários	23%	0%	100%	- €	13 824,00 €	22 464,00 €	29 505,60 €	43 404,48 €	52 139,52 €	
Conservação e reparação	23%	20%	80%	- €	1 000,00 €	1 100,00 €	1 210,00 €	1 331,00 €	1 464,10 €	
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	0%	100%	- €	1 411,55 €	2 125,93 €	3 390,30 €	5 139,02 €	6 780,55 €	
Rendas e Alugueres	23%	100%	0%	- €	1 506,24 €	1 581,55 €	1 660,63 €	1 743,66 €	1 830,84 €	
Material de escritório	23%	0%	100%	- €	450,00 €	472,50 €	496,13 €	520,93 €	546,98 €	
Artigos de higiene e limpeza, vestuário e artigos pessoais	23%	100%	0%	- €	787,90 €	787,90 €	1 040,09 €	1 181,48 €	1 784,85 €	
Eletricidade	23%	70%	30%	- €	4 800,00 €	4 896,00 €	4 993,92 €	5 093,80 €	5 195,67 €	
Água	6%	70%	30%	- €	6 000,00 €	6 120,00 €	6 242,40 €	6 367,25 €	6 494,59 €	
Comunicação	23%	100%	0%	- €	1 800,00 €	1 800,00 €	1 890,00 €	1 890,00 €	1 984,50 €	
Seguros	0%	100%	0%	- €	300,00 €	306,00 €	312,12 €	318,36 €	324,73 €	
Limpeza, higiene e conforto	23%	0%	100%	- €	2 212,44 €	3 332,15 €	5 313,90 €	8 054,81 €	10 627,72 €	
<b>Custos fixos</b>				- €	14 154,14 €	12 656,65 €	13 272,77 €	13 698,06 €	14 690,33 €	
<b>Custos variáveis</b>				- €	24 837,99 €	35 914,38 €	46 880,08 €	66 032,89 €	79 845,24 €	
<b>Total FSE</b>				- €	<b>38 992,13 €</b>	<b>48 571,03 €</b>	<b>60 152,84 €</b>	<b>79 730,95 €</b>	<b>94 535,57 €</b>	

## Apêndice 7: Valor dos honorários

Honorários				
2024				
Unidade	Nº Consultas	Preço	% do médico	Total
Consultas Osteopatia	288	45,00 €	30%	3 888,00 €
Consultas Nutrição	288	30,00 €	30%	2 592,00 €
Consultas Fisiatria	288	45,00 €	30%	3 888,00 €
Consultas Terapia da Fala	288	40,00 €	30%	3 456,00 €
Consultas Podologia	288	35,00 €	30%	3 024,00 €
<b>Total da anual de honorários</b>	<b>1152</b>			<b>13 824,00 €</b>

2025				
Unidade	Nº Consultas	Preço	% do médico	Total
Consultas Osteopatia	384	45,00 €	30%	5 184,00 €
Consultas Nutrição	384	30,00 €	30%	3 456,00 €
Consultas Fisiatria	384	45,00 €	30%	5 184,00 €
Consultas Terapia da Fala	384	40,00 €	30%	4 608,00 €
Consultas Podologia	384	35,00 €	30%	4 032,00 €
<b>Total da anual de honorários</b>	<b>1920</b>			<b>22 464,00 €</b>

2026				
Unidade	Nº Consultas	Preço	% do médico	Total
Consultas Osteopatia	480	47,30 €	30%	6 811,20 €
Consultas Nutrição	480	31,50 €	30%	4 536,00 €
Consultas Fisiatria	480	47,30 €	30%	6 811,20 €
Consultas Terapia da Fala	480	42,00 €	30%	6 048,00 €
Consultas Podologia	480	36,80 €	30%	5 299,20 €
<b>Total da anual de honorários</b>	<b>2400</b>			<b>29 505,60 €</b>

2027				
Unidade	Nº Consultas	Preço	% do médico	Total
Consultas Osteopatia	672	49,70 €	30%	10 019,52 €
Consultas Nutrição	672	33,10 €	30%	6 672,96 €
Consultas Fisiatria	672	49,70 €	30%	10 019,52 €
Consultas Terapia da Fala	672	44,10 €	30%	8 890,56 €
Consultas Podologia	672	38,70 €	30%	7 801,92 €
<b>Total da anual de honorários</b>	<b>3360</b>			<b>43 404,48 €</b>

2028				
Unidade	Nº Consultas	Preço	% do médico	Total
Consultas Osteopatia	768	52,20 €	30%	12 026,88 €
Consultas Nutrição	768	34,80 €	30%	8 017,92 €
Consultas Fisiatria	768	52,20 €	30%	12 026,88 €
Consultas Terapia da Fala	768	46,40 €	30%	10 690,56 €
Consultas Podologia	768	40,70 €	30%	9 377,28 €
<b>Total da anual de honorários</b>	<b>3840</b>			<b>52 139,52 €</b>

## Apêndice 8: Gastos com o pessoal

	Salário bruto (Mensal)				
	2024	2025	2026	2027	2028
Diretor Geral	1 300,00 €	1 339,00 €	1 379,17 €	1 420,55 €	1 463,16 €
Diretor Clínico (Fisioterapeuta)	1 200,00 €	1 236,00 €	1 273,08 €	1 311,27 €	1 350,61 €
Fisioterapeuta	1 125,00 €	1 158,75 €	1 193,51 €	1 229,32 €	1 266,20 €
Fisioterapeuta de pilates e hidrotera	1 125,00 €	1 158,75 €	1 193,51 €	1 229,32 €	1 266,20 €
Rececionista	800,00 €	824,00 €	848,72 €	874,18 €	900,41 €
Limpeza	800,00 €	824,00 €	848,72 €	874,18 €	900,41 €
	<b>Gasto salarios anual</b>				
Diretor Geral	18 200,00 €	18 746,00 €	19 308,38 €	19 887,63 €	20 484,26 €
Diretor Clínico (Fisioterapeuta)	16 800,00 €	17 304,00 €	17 823,12 €	18 357,81 €	18 908,55 €
Fisioterapeuta	15 750,00 €	16 222,50 €	16 700,00 €	17 193,51 €	17 680,00 €
Fisioterapeuta de pilates e hidrotera	15 750,00 €	16 222,50 €	16 700,00 €	17 193,51 €	17 680,00 €
Rececionista	22 400,00 €	23 072,00 €	23 764,16 €	24 477,08 €	25 211,40 €
Limpeza	11 200,00 €	11 536,00 €	11 882,08 €	12 238,54 €	12 605,70 €
	<b>Taxa Social Única</b>				
	<b>Encargos segurança social anual</b>				
Diretor Geral	4 322,50 €	4 452,18 €	4 585,74 €	4 723,31 €	4 865,01 €
Diretor Clínico (Fisioterapeuta)	3 990,00 €	4 109,70 €	4 232,99 €	4 359,98 €	4 490,78 €
Fisioterapeuta	3 740,63 €	3 852,84 €	3 968,53 €	4 087,71 €	4 210,32 €
Fisioterapeuta de pilates e hidrotera	3 740,63 €	3 852,84 €	3 968,53 €	4 087,71 €	4 210,32 €
Rececionista	5 320,00 €	5 479,60 €	5 643,99 €	5 813,31 €	5 987,71 €
Limpeza	2 660,00 €	2 739,80 €	2 821,99 €	2 906,65 €	2 993,85 €
	<b>Seguro Acidentes de Trabalho</b>				
Diretor Geral	195,31 €	200,77 €	206,39 €	212,19 €	218,15 €
Diretor Clínico (Fisioterapeuta)	181,31 €	186,35 €	191,54 €	196,89 €	202,40 €
Fisioterapeuta	170,81 €	175,54 €	180,42 €	185,44 €	190,60 €
Fisioterapeuta de pilates e hidrotera	170,81 €	175,54 €	180,42 €	185,44 €	190,60 €
Rececionista	250,62 €	257,34 €	264,26 €	271,39 €	278,73 €
Limpeza	125,31 €	128,67 €	132,13 €	135,70 €	139,37 €
	<b>Subsídio de alimentação</b>				
	<b>Alimentação anual</b>				
Diretor Geral	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €
Diretor Clínico (Fisioterapeuta)	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €
Fisioterapeuta	1 331,00 €	3 993,00 €	3 993,00 €	6 655,00 €	7 986,00 €
Fisioterapeuta de pilates e hidrotera	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €	2 662,00 €	3 993,00 €
Rececionista	2 662,00 €	2 662,00 €	2 662,00 €	2 662,00 €	2 662,00 €
Limpeza	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €	1 331,00 €
	<b>Outros Gastos com Pessoal</b>				
Formação	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €	400,00 €
Higiene e Segurança no Trabalho	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
<b>Custo dos Trabalhadores para a Empresa Anualmente</b>	<b>134 934,92 €</b>	<b>181 844,92 €</b>	<b>209 106,81 €</b>	<b>260 585,91 €</b>	<b>314 816,94 €</b>
Valor Mensal Encargos Pessoal	11 244,58 €	15 153,74 €	17 425,57 €	21 715,49 €	26 234,74 €

## Apêndice 9: Taxas de depreciação e Amortização

Taxas de depreciação e amortização	
	Taxa
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	
Edifícios e outras construções	2,50%
Equipamento básico	10,00%
Equipamento de administrativo	16,67%
<b>Ativos fixos intangíveis</b>	
Projetos de desenvolvimento	33,33%
Programas de computador	16,667%
Propriedade industrial	16,667%

## Apêndice 10: Depreciações e Amortizações

	Investimento	Descrição do Investimento	Valor C/ Iva	Qt	Tx. Depreciação		Depreciações				
					2024	2024	2025	2026	2027	2028	
<b>Programas de computador</b>		Office 365 business premium (10€/user/mês)	80,00 €		6 959,88 €	100%	6 959,88 €				
		Fisigest (4€/user/mês)	32,00 €		4 199,40 €	100%	4 199,40 €				
		Vendus (mensal)	13,52 €		1 260,00 €	100%	1 260,00 €				
	<b>Total</b>				<b>12 419,28 €</b>		<b>12 419,28 €</b>				
<b>Equipamento administrativo</b>		Computadores hp	500,00 €	8	4 000,00 €	100%	146,94 €				
		Impressoras canon	120,00 €	8	960,00 €	100%	960,00 €				
		Secretárias	150,00 €	8	1 200,00 €	100%	1 200,00 €				
		Cadeiras executiva	60,00 €	8	480,00 €	100%	480,00 €				
		Cadeiras visitante	30,00 €	8	240,00 €	100%	240,00 €				
		Estantes	150,00 €	8	1 200,00 €	100%	1 200,00 €				
<b>Total</b>				<b>8 080,00 €</b>		<b>4 226,94 €</b>					
<b>Equipamento básico para atividades motoras</b>		Degrau simples base antiderrapante	99,00 €	6	594,00 €	100%	594,00 €				
		Maca fixa	289,95 €	6	1 739,70 €	100%	1 739,70 €				
		Marquesa elétrica	579,99 €	9	5 219,91 €	100%	5 219,91 €				
		Lavatório	349,95 €	3	1 049,85 €	100%	1 049,85 €				
		Negatoscópio Simples	105,00 €	2	210,00 €	100%	210,00 €				
		Espelho de parede 300x190	650,00 €	1	650,00 €	100%	650,00 €				
		Banco de profissional	59,99 €	2	119,98 €	100%	119,98 €				
		Rolo de Posicionamento (55x20)	24,49 €	6	146,94 €	100%	146,94 €				
		Rolo de Posicionamento (30x20)	19,99 €	2	39,98 €	100%	39,98 €				
		Almofada de massagem cilindro (55x25)	33,49 €	1	33,49 €	100%	33,49 €				
		Almofada de massagem cilindro (55x30)	40,95 €	1	40,95 €	100%	40,95 €				
		Almofada de massagem semi-cilíndrica (55x18)	22,45 €	1	22,45 €	100%	22,45 €				
		Almofada facial em forma de ferradura (29x7)	10,69 €	1	10,69 €	100%	10,69 €				
		Almofada triangular de massagem - cunha (28x30x13)	22,45 €	1	22,45 €	100%	22,45 €				
		Almofada triangular de massagem - cunha (40x50x13)	24,49 €	1	24,49 €	100%	24,49 €				
		Almofada de massagem para mulheres grávidas	193,95 €	1	193,95 €	100%	193,95 €				
		Bolas de treino 75 cm	28,49 €	1	28,49 €	100%	28,49 €				
		Bolas de treino 95 cm	42,99 €	1	42,99 €	100%	42,99 €				
		Power web júnior	48,99 €	1	48,99 €	100%	48,99 €				
		Power web senior	46,99 €	1	46,99 €	100%	46,99 €				
		Kit para massagem	7,49 €	1	7,49 €	100%	7,49 €				
		Balance Trainer	45,99 €	1	45,99 €	100%	45,99 €				
		Hand grip	21,49 €	2	42,98 €	100%	42,98 €				
		Tubing com alças	15,49 €	1	15,49 €	100%	15,49 €				
		Bolas de pilates (25x27)	7,69 €	1	7,69 €	100%	7,69 €				
		Unidade terapia de calor fixas Hydrocollator 220v	415,99 €	1	415,99 €	100%	415,99 €				
		Pedaleira motorizada para exercitar braços e pernas	161,99 €	1	161,99 €	100%	161,99 €				
		Equipamento de Cavitação+Radiofrequência+vácuo	<b>2 249,99 €</b>	1	2 249,99 €	20%	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €	450,00 €
		Andarilho c/rodas	54,99 €	1	54,99 €	100%	54,99 €				
		Bicicleta de cardio reclinada	771,99 €	1	771,99 €	100%	771,99 €				
		Passadeira de corrida com até 40° de inclinação	<b>1 391,99 €</b>	1	1 391,99 €	20%	278,40 €	278,40 €	278,40 €	278,40 €	278,40 €
		Aparelho 7 estações	<b>1 168,99 €</b>	1	1 168,99 €	20%	233,80 €	233,80 €	233,80 €	233,80 €	233,80 €
		Conjunto de fitas látex	74,99 €	1	74,99 €	100%	74,99 €				
		Escadas e rampa modular	<b>1 195,00 €</b>	1	1 195,00 €	12,5%	149,38 €	149,38 €	149,38 €	149,38 €	149,38 €
		Degrau Duplo	129,00 €	6	774,00 €	100%	774,00 €				
		Barras paralelas com base anti-derrapante	705,00 €	1	705,00 €	100%	705,00 €				
		Roda de ombros	347,90 €	1	347,90 €	100%	347,90 €				
		Escalador de madeira parede	399,90 €	1	399,90 €	100%	399,90 €				
		Conjunto pesos para tornozelos e pulsos 2x1kg	5,90 €	2	11,80 €	100%	11,80 €				
		Trampolim cardio com barra frontal	120,00 €	1	120,00 €	100%	120,00 €				
		Conjunto de pesos de pulso e tornozelo 1kg	15,00 €	1	15,00 €	100%	15,00 €				
		Conjunto de pesos de pulso e tornozelo 2kg	20,00 €	1	20,00 €	100%	20,00 €				
		Par de halteres 3kg	20,00 €	1	20,00 €	100%	20,00 €				
		Par de halteres 5kg	30,00 €	1	30,00 €	100%	30,00 €				
		Tapetes de ginástica (160x58x7)	9,00 €	6	54,00 €	100%	54,00 €				
		Bola Amendoim	13,00 €	1	13,00 €	100%	13,00 €				
		Bandas elásticas de ginástica 3unid	5,00 €	2	10,00 €	100%	10,00 €				
		Normatec 2.0 + botas	1 015,51 €	1	1 015,51 €	20%	203,10 €	203,10 €	203,10 €	203,10 €	203,10 €
		Eletroestimulador de reabilitação	1 023,36 €	1	1 023,36 €	20%	204,67 €	204,67 €	204,67 €	204,67 €	204,67 €
		Pressoterapia BTL 6000	1 968,00 €	1	1 968,00 €	20%	393,60 €	393,60 €	393,60 €	393,60 €	393,60 €
		Calças Pressoterapia BTL	1 247,18 €	1	1 247,18 €	20%	249,44 €	249,44 €	249,44 €	249,44 €	249,44 €
		Plataforma de meia esfera 59cm	140,22 €	1	140,22 €	100%	140,22 €				
	Kettlebells 4Kg	24,60 €	1	24,60 €	100%	24,60 €					
	Kettlebells 8Kg	44,41 €	1	44,41 €	100%	44,41 €					
	Kettlebells 12Kg	67,33 €	1	67,33 €	100%	67,33 €					
	Utensílios variados P/ Hidroterapia	20,00 €	150	3 000,00 €	100%	3 000,00 €					
	Bomba de calor piscina	3 000,00 €	1	3 000,00 €	12,50%	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	
	Bomba de calor balneários	7 000,00 €	1	7 000,00 €	12,00%	840,00 €	840,00 €	840,00 €	840,00 €	840,00 €	
<b>Total</b>				<b>38 943,06 €</b>		<b>21 060,42 €</b>	<b>3 377,38 €</b>	<b>3 377,38 €</b>	<b>3 377,38 €</b>	<b>3 377,38 €</b>	
<b>Edifícios e outras construções</b>		Construção do edifício e acabamentos	150000	1	184 500,00 €	5%	9 225,00 €	9 225,00 €	9 225,00 €	9 225,00 €	9 225,00 €
	<b>Total</b>				<b>184 500,00 €</b>		<b>9 225,00 €</b>	<b>9 225,00 €</b>	<b>9 225,00 €</b>	<b>9 225,00 €</b>	<b>9 225,00 €</b>
<b>Total</b>				<b>231 523,06 €</b>		<b>34 512,36 €</b>	<b>12 602,38 €</b>	<b>12 602,38 €</b>	<b>12 602,38 €</b>	<b>12 602,38 €</b>	

## Apêndice 11: Fundo de Maneio

Fundo de Maneio						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Necessidades de Fundo de Maneio</b>	<b>2 738,72 €</b>	<b>4 124,78 €</b>	<b>6 577,94 €</b>	<b>9 970,83 €</b>	<b>13 155,76 €</b>	
Clientes						
Inventários	2 738,72 €	4 124,78 €	6 577,94 €	9 970,83 €	13 155,76 €	
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)						
IVA						
Outros créditos a receber						
Diferimentos						
<b>Recursos de Fundo de Maneio</b>	<b>18 108,23 €</b>	<b>24 110,53 €</b>	<b>28 242,97 €</b>	<b>35 748,16 €</b>	<b>43 140,82 €</b>	
Fornecedores	3 477,57 €	4 391,32 €	5 560,90 €	7 475,15 €	8 974,28 €	
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	3 386,09 €	4 565,47 €	5 256,51 €	6 557,52 €	7 931,79 €	
IRS	1 259,59 €	1 705,65 €	1 967,07 €	2 459,21 €	2 979,11 €	
IVA						
TSU	2 126,49 €	2 859,83 €	3 289,43 €	4 098,31 €	4 952,68 €	
Outras dívidas a pagar	11 244,58 €	15 153,74 €	17 425,57 €	21 715,49 €	26 234,74 €	
Diferimentos						
<b>Fundo de Maneio</b>	<b>(15 369,51) €</b>	<b>(19 985,75) €</b>	<b>(21 665,03) €</b>	<b>(25 777,33) €</b>	<b>(29 985,05) €</b>	
<b>Variação Fundo de Maneio</b>	<b>(15 369,51) €</b>	<b>(4 616,24) €</b>	<b>(1 679,28) €</b>	<b>(4 112,30) €</b>	<b>(4 207,72) €</b>	

## Apêndice 12: Demonstração de Resultados

Demonstração de resultados previsional						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	236 160,00 €	355 680,00 €	567 216,00 €	859 785,60 €	1 134 422,40 €	
CMVMC	(2 738,72 €)	(4 124,78 €)	(6 577,94 €)	(9 970,83 €)	(13 155,76 €)	
Fornecimentos e serviços externos	(38 992,13 €)	(48 571,03 €)	(60 152,84 €)	(79 730,95 €)	(94 535,57 €)	
Gastos com o pessoal	(134 934,92 €)	(181 844,92 €)	(209 106,81 €)	(260 585,91 €)	(314 816,94 €)	
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>59 494,23 €</b>	<b>121 139,27 €</b>	<b>291 378,41 €</b>	<b>509 497,90 €</b>	<b>711 914,13 €</b>	
Gastos/reversões de depreciação e amortização	(38 365,42 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	
<b>EBIT (resultado operacional)</b>	<b>21 128,81 €</b>	<b>108 536,89 €</b>	<b>278 776,03 €</b>	<b>496 895,52 €</b>	<b>699 311,75 €</b>	
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	(34 386,35 €)	(28 141,96 €)	(21 148,67 €)	(13 268,45 €)	(4 388,83 €)	
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>(13 257,54 €)</b>	<b>80 394,93 €</b>	<b>257 627,36 €</b>	<b>483 627,07 €</b>	<b>694 922,92 €</b>	
Imposto sobre o rendimento do período	0,00 €	0,00 €	0,00 €	(8 627,50 €)	2 030,00 €	
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>(13 257,54 €)</b>	<b>80 394,93 €</b>	<b>257 627,36 €</b>	<b>474 999,57 €</b>	<b>696 952,92 €</b>	
RLE Acumulado	(13 257,54 €)	67 137,39 €	324 764,75 €	799 764,32 €	1 496 717,24 €	

## Apêndice 13: Balanço Previsional

	Balanço previsional					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Ativo Não Corrente</b>						
Ativos fixos tangíveis	245 984,64 €	233 382,26 €	220 779,88 €	208 177,50 €	195 575,13 €	
Ativos intangíveis						
<b>Total Activo N/ Corrente</b>	<b>245 984,64 €</b>	<b>233 382,26 €</b>	<b>220 779,88 €</b>	<b>208 177,50 €</b>	<b>195 575,13 €</b>	
<b>Ativo Corrente</b>						
Inventário	2 738,72 €	4 124,78 €	6 577,94 €	9 970,83 €	13 155,76 €	
Clientes						
Estado e Outros Entes públicos						
Caixa e Depósitos Bancários	17 676,60 €	83 701,53 €	334 596,72 €	807 440,37 €	1 324 221,09 €	
<b>Total Activo Corrente</b>	<b>20 415,32 €</b>	<b>87 826,31 €</b>	<b>341 174,66 €</b>	<b>817 411,20 €</b>	<b>1 337 376,86 €</b>	
<b>Total do Ativo</b>	<b>266 399,96 €</b>	<b>321 208,58 €</b>	<b>561 954,54 €</b>	<b>1 025 588,70 €</b>	<b>1 532 951,98 €</b>	
<b>Capital Próprio</b>						
Capital Realizado	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	
Prestações suplementares	10 000,00 €				0,00 €	
Reservas						
Resultados Transitados		(13 257,54 €)	67 137,39 €	324 764,75 €	799 764,32 €	
Resultado Líquido do Período	(13 257,54 €)	80 394,93 €	257 627,36 €	474 999,57 €	696 952,92 €	
<b>Total do Capital Próprio</b>	<b>1 742,46 €</b>	<b>72 137,39 €</b>	<b>329 764,75 €</b>	<b>804 764,32 €</b>	<b>1 501 717,24 €</b>	
<b>Passivo Não Corrente</b>						
Financiamentos Obtidos	253 412,93 €	200 917,45 €	141 764,22 €	75 108,89 €	0,00 €	
Emprestimo Sócio		33 000,00 €	73 000,00 €	124 000,00 €	5 000,00 €	
<b>Total Passivo N/ Corrente</b>	<b>253 412,93 €</b>	<b>233 917,45 €</b>	<b>214 764,22 €</b>	<b>199 108,89 €</b>	<b>5 000,00 €</b>	
<b>Passivo Corrente</b>						
Fornecedores	11 244,58 €	15 153,74 €	17 425,57 €	21 715,49 €	26 234,74 €	
Estado e outros entre Públicos						
<b>Total Passivo Corrente</b>	<b>11 244,58 €</b>	<b>15 153,74 €</b>	<b>17 425,57 €</b>	<b>21 715,49 €</b>	<b>26 234,74 €</b>	
<b>Total do Passivo</b>	<b>264 657,50 €</b>	<b>249 071,19 €</b>	<b>232 189,79 €</b>	<b>220 824,39 €</b>	<b>31 234,74 €</b>	
<b>Total Passivo + Capital Próprio</b>	<b>266 399,96 €</b>	<b>321 208,58 €</b>	<b>561 954,54 €</b>	<b>1 025 588,70 €</b>	<b>1 532 951,98 €</b>	

## Apêndice 14: Mapa de Cash-Flows

Mapa de Cash-Flows Operacionais						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Meios libertos do projeto</b>						
EBIT (resultado operacional)		25 107,88 €	92 997,31 €	270 229,74 €	496 229,45 €	707 525,30 €
Resultados Financeiros		21 128,81 €	108 536,89 €	278 776,03 €	496 895,52 €	699 311,75 €
Depreciação e Amortização		(34 386,35 €)	(28 141,96 €)	(21 148,67 €)	(13 268,45 €)	(4 388,83 €)
Provisões do exercício		(38 365,42 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)	(12 602,38 €)
		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Invest. / Desenv. em Fundo de Maneio</b>						
Fundo de Maneio	0,00 €	(15 369,51 €)	(19 985,75 €)	(21 665,03 €)	(25 777,33 €)	(29 985,05 €)
<b>Cash-Flow de exploração</b>		<b>9 738,36 €</b>	<b>73 011,55 €</b>	<b>248 564,71 €</b>	<b>470 452,12 €</b>	<b>677 540,25 €</b>
<b>Invest. / Desenv. em Capital fixo</b>						
Capital fixo	284 350,06 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Free cash-flow</b>	<b>(284 350,06 €)</b>	<b>40 477,39 €</b>	<b>112 983,06 €</b>	<b>291 894,77 €</b>	<b>522 006,78 €</b>	<b>737 510,35 €</b>
<b>Cash-Flow Acumulado</b>	<b>(284 350,06 €)</b>	<b>(243 872,67 €)</b>	<b>(130 889,61 €)</b>	<b>161 005,16 €</b>	<b>683 011,94 €</b>	<b>1 420 522,29 €</b>

## Apêndice 15: Plano financeiro

Plano Financeiro						
Origens dos fundos	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Meios libertos brutos	25 107,88 €	92 997,31 €	270 229,74 €	496 229,45 €	707 525,30 €	707 525,30 €
Capital Social	15 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
Empréstimos obtidos	300 000,00 €					
Proveitos financeiros						
<b>Total de origens</b>	<b>340 107,88 €</b>	<b>97 997,31 €</b>	<b>275 229,74 €</b>	<b>501 229,45 €</b>	<b>712 525,30 €</b>	<b>712 525,30 €</b>
<b>Aplicações de Fundos</b>						
Inv. Capital Fixo	284 350,06 €					
Inv. Fundo de Maneio	(15 369,51) €					
Imposto sobre os lucros	- €	- €	- €	8 627,50 €	(2 030,00) €	
Pagamento de dividendos						
Reembolso de empréstimos	46 587,07 €	52 495,48 €	59 153,22 €	66 655,33 €	75 108,89 €	
Encargos financeiros	34 386,35 €	28 141,96 €	21 148,67 €	13 268,45 €	4 388,83 €	
<b>Total de Aplicações</b>	<b>349 953,97 €</b>	<b>80 637,44 €</b>	<b>80 301,89 €</b>	<b>88 551,28 €</b>	<b>77 467,72 €</b>	
<b>Saldo de tesouraria anual</b>	<b>(9 846,10) €</b>	<b>17 359,87 €</b>	<b>194 927,85 €</b>	<b>412 678,17 €</b>	<b>635 057,57 €</b>	
<b>Saldo de tesouraria acumulado</b>	<b>(9 846,10) €</b>	<b>7 513,77 €</b>	<b>202 441,62 €</b>	<b>615 119,79 €</b>	<b>1 250 177,36 €</b>	

## Apêndice 16: Layout da Clínica

