

PROJETO ENVOLVER



## **Produto 1**

Reforçar a capacidade do INAPEM para incentivar e alargar o acesso das MPME aos serviços bancários e financeiros

## **Atividade 5**

Capacitação dos quadros do INAPEM e de outras entidades do ecossistema empreendedor

## **PERCURSO 1 – NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO**

### C4 – Planos de Negócios (Caso 3)

**Autores:** Nuno Teixeira e Empreendedora

2021



Financiado  
pela União Europeia



**inapem**



**IAPMEI**  
Parcerias para o Crescimento



**IPS** Instituto  
Politécnico de Setúbal

---

Estudo elaborado pelo Instituto Politécnico de Setúbal, no âmbito da sua  
participação no projeto EDP SEMENTE

---

## Plano de Negócios

### 1. Sumário executivo

A elaboração do presente plano de negócios tem como objetivo a apresentação da criação de um projeto Laboratório de Motricidade e Reabilitação Psicomotora, designado por HelpLab. Esta empresa enquadra-se no setor terciário e a sua atividade principal terá um âmbito terapêutico, reabilitativo, reeducativo e/preventivo, relacionando-se com problemas de desenvolvimento e de maturação psicomotora, de comportamento, de aprendizagem e de âmbito psicoafectivo.

O mercado potencial desta atividade são todos os grupos etários, podendo desenvolver o seu trabalho no setor público e privado, incluindo jardins-de-infância, escolas, escolas de ensino especial, centros de dia, instituições para pessoas com deficiência, residências para crianças e jovens, hospitais gerais e psiquiátricos, instituições de inserção social, associações desportivas, projetos municipais, centros de atividades, instituições para pessoas idosas e clínicas privadas.

Os indicadores do projeto apresentam resultados que permitem aferir a viabilidade económica da decisão de investimento. Assim, verifica-se que o valor atual líquido (VAL) é de 34 052 euros, o que significa que o negócio para além de remunerar a promotora à taxa de rendibilidade exigida, permite ainda cobrir o investimento inicial e gerar autofinanciamento para a atividade da empresa. A TIR apresenta o valor de 145 146%, que é bastante atrativo face a aplicações alternativas disponíveis nos mercados. Finalmente, no que respeita ao pay-back, o projeto consegue gerar os fluxos de caixa equivalentes ao valor do investimento inicial quando se completam cerca de 12 meses de atividade.

### 2. Apresentação da empresa/promotores

#### **A Empresa**

Nome/ denominação social: HELP, Laboratório de Motricidade e Reabilitação Psicomotora.

---

Logótipo: A criar, com base em no logótipo das cores da Associação Portuguesa de Psicomotricidade (roxo e laranja), com desenho criativo tendo como tema o corpo humano.

Direção: HelpLab, Rua da Floresta, nº 27, 1º esq. 7520 187 Sines

Página Web: [www.HelpLab.com](http://www.HelpLab.com)

CAE: 869 – Outras atividades de saúde humana

Forma jurídica: Sociedade Unipessoal por Quotas

Participação social: Quota no valor de capital social inicial de 500 €

### **A Promotora**

Natural de Goiânia, Estado de Goiás, Brasil, nacionalidade Luso-Brasileira, com residência em Rua da Floresta, nº 27, 1º esq, Sines, Setúbal. Tem atualmente 38 anos.

Habilitações académicas e profissionais:

Formação académica em Motricidade Humana- Especialização Motricidade e Reabilitação Psicomotora, com licenciatura concluída no ano de 2010/2011 no Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Santo André (Instituto Piaget, Campus Santo André);

Tem formação complementar, da qual consta uma Pós Graduação Avançada em Reabilitação Psicomotora, no Instituto Piaget, Almada, concluída em 2015;

Atualmente é psicomotricista, trabalhando em domicílio e em estúdio;

Como experiência profissional, destaca o trabalho de reabilitação psicomotora com diversas técnicas, consoante a população alvo, em particular, adultos jovens e seniores, nomeadamente, processos demenciais, cuidados de atividade de vida diária, cuidados primários (estimulação através dos cuidados pessoais). Ainda a salientar, a experiência em massagens terapêuticas, relaxamento psicossomático (individual ou em grupo), utilização de técnicas de Pilates, de reflexoterapia podal, mobilização articular, programas específicos relacionados com o relaxamento (Shultz e Jacobson), técnicas de psicodrama, técnicas de estimulação multisensorial (Snoezelen), entre outras.

---

Este projeto é o primeiro projeto de empreendedorismo que toma em mãos, muito embora tenha nascido no último ano de licenciatura, tendo desenvolvido vários estágios curriculares, a referir:

- Estágio curricular e voluntariado na Santa Casa da Misericórdia na Unidade de Cuidados Continuados de Média e Longa Duração e Manutenção São João de Deus (1 ano);
- Estágio curricular de intervenção da Santa Casa da Misericórdia de Sines, na área da reabilitação psicomotora (6 meses).

### 3. Análise Estratégica

#### 3.1. Envolve Mediata

Na análise da envolvente mediata pretende-se estudar a realidade dos fatores externos à empresa que mais influenciam a sua atividade, de forma a determinar oportunidades e ameaças ao negócio.

#### **Envolve Político-Legal**

Em termos políticos, Portugal passou por diversas mudanças e constrangimentos, estimuladas pela austeridade que os Governos vêm aplicando, e pela lenta recuperação da crise financeira de 2008/2009, o que em conjunto, criou maior instabilidade no país e redução da qualidade de vida das pessoas. Nesse sentido, a carga fiscal nos últimos anos aumentou significativamente, estando hoje no nível mais alto de sempre, correspondente a 34,5% do PIB, segundo dados do INE (2016).

No que diz respeito, à regulamentação da profissão de psicomotricista, a mesma está inserida nas Instituições Particulares de Solidariedade Social, (no Boletim do Trabalho e Emprego 31, de 22-08-2015), não estando ainda regulamentada pelo ministério da educação e pelo ministério da saúde. Por isso a Associação Portuguesa de Psicomotricidade (APP) continua a desenvolver várias iniciativas para promover a regulamentação da profissão pelas entidades competentes do Estado Português e para divulgar a especificidade da profissão junto das entidades privadas empregadoras.

---

De acordo com o Ministério da Saúde (2010), e tendo em conta a portaria nº 1212/210 de 30 de novembro, relativamente à organização e funcionamento de medicina física e de reabilitação, de forma a garantir a promoção e a qualidade dos serviços, devem ser tidas em conta as normas de qualidade e segurança (artigo 3º) e os requisitos e exigências do manual de boas práticas (artigo 4º); ser disponibilizada informação aos utentes relativamente ao horário de funcionamento, procedimentos a adotar em caso de emergência, tabela de preços e direitos e deveres dos utentes (artigo 5º) e, ainda, livro de reclamações (artigo 21º); ser realizado seguro profissional e de atividade (artigo 6º); dispor de um regulamento interno (artigo 7º); e conservar qualquer processo pelo menos durante cinco anos (artigo 8º).

As condições de higiene e sanitárias e técnico-funcionais destes serviços devem obedecer ao Decreto-Lei nº 243/86 de 20 de agosto de regulamento geral de higiene e segurança do trabalho, nos estabelecimentos comerciais de escritório e serviços, tendo em vista a adequada prestação de cuidados e a garantia da privacidade e da confidencialidade dos dados pessoais dos trabalhadores.

### **Envolvente Económica**

Na região do Alentejo o impacto da crise económica é notório. Esta região apresenta fracos níveis de rendimento mostrando carências nas estruturas habilitacionais dos recursos, tendo em conta os baixos níveis de alfabetismo de todo o território nacional, o que demonstra a debilidade regional a nível do desenvolvimento económico e social.

Contudo, o Alentejo Litoral é a região portuguesa com o nível mais elevado de produtividade do país, tendo ultrapassado Lisboa em 2014. Os motivos podem estar relacionados com a localização da refinaria de Sines e com atividades económicas com elevado rácio capital/trabalho na região.

No topo do ranking, de 2014 está o Alentejo Litoral, com um índice de produtividade de 126,9%, ligeiramente acima da Área Metropolitana de Lisboa, com 126,8% (de notar que, a média nacional é considerada nos 100%).

---

Para além disso, ainda há a referir a existência de fundos comunitários decorrentes dos programas do Portugal 2020 que poderão constituir oportunidades para o financiamento de investimentos.

### **Envolvente Sociocultural**

Em 2014, a população residente em Portugal era de aproximadamente 10,4 Milhões, menos 0,5% que em 2013, cuja baixa natalidade e baixa taxa migratória influenciaram negativamente (INE, 2015a). Porém, durante o ano de 2015 a natalidade cresceu, fruto do nascimento quase de mais mil bebés do que em 2014, no entanto, este valor não se sobrepõe à tendência atual de envelhecimento da população, com uma esperança média de vida cada vez maior (DGS, 2015; INE, 2015a). Ao analisar a pirâmide etária de 2014 (INE, 2015a), e comparando-a com as dos anos anteriores, percebe-se que em Portugal a maioria da população tem mais de 30/35 anos.

Assim, as sociedades têm de se adaptar cada vez mais aos indivíduos que a compõem, às suas motivações, aspirações, necessidades e ambições. O envelhecimento populacional, a diminuição da dimensão do agregado familiar, as preocupações crescentes com a saúde, a alimentação e o bem-estar, são tendências do consumidor atual.

Contextualizando na região de Sines, algumas tendências merecem ser destacadas. O nível de instrução atingido pela população em Portugal tem vindo a evoluir de forma positiva na última década, conforme revelam os Censos de 2011. O concelho de Sines seguiu a mesma tendência nos últimos 10 anos, revelando um franco crescimento no nível de escolaridade da sua população, com um recuo da população com níveis de instrução mais reduzidos, nomeadamente até ao 2º ciclo do ensino básico, e um aumento dos níveis de qualificação superiores. Como tal, a população apurada nos Censos de 2011 que possui o ensino superior completo quase duplicou na última década.

### **Envolvente Tecnológica**

Hoje em dia é difícil dissociar a saúde da tecnologia, uma vez que os progressos na área da tecnologia têm permitido melhorar os cuidados de saúde, aumentando a resposta a um número cada vez maior de pessoas.

---

O recurso às tecnologias de informação e comunicação (TIC) é cada vez mais importante, nomeadamente, na fase de diagnóstico, através da aplicação de um conjunto de testes, cujos dados são trabalhados através de *software* específico. Estas ferramentas permitem uma adequação do tratamento à patologia específica e conseqüentemente, um aumento da eficácia do processo reabilitativo.

Também no âmbito de algumas terapias o uso de tecnologia específica é relevante, nomeadamente, na terapia de Snoezelen, são utilizados equipamentos de cariz tecnológico, como fibras óticas, fonte de luz, projetores de LED com combinação de painel de cores, cúpula de luz e música, modificadores de voz e voz interativa. Também estes equipamentos permitem uma maior eficácia na terapia, estando em permanente evolução.

Assim o terapeuta deve estar atento às novas tecnologias e à constante evolução dos equipamentos.

### **3.2. Envolve Imediata**

A análise ao ambiente imediato tem como objetivo obter os elementos essenciais à tomada de decisão, pois são examinadas áreas com implicações aos níveis operacional, de produtos e serviços, e estratégico, nomeadamente no que se relaciona com tendências com impacto direto na atividade da empresa.

#### **Caracterização do setor (clientes e fatores críticos de sucesso)**

A empresa Help-Lab enquadra-se no setor terciário. A atividade de motricidade e reabilitação psicomotora está numa fase introdutória, em termos de ciclo de vida, tratando-se de uma novidade na Região do Alentejo Litoral.

Esta atividade de âmbito terapêutico, reabilitativo, reeducativo e/preventivo, relaciona-se com problemas de desenvolvimento e de maturação psicomotora, de comportamento, de aprendizagem e de âmbito psicoafetivo.

O mercado potencial desta atividade são todos os grupos etários, podendo desenvolver o seu trabalho no setor público e privado, incluindo jardins-de-infância, escolas, escolas de ensino especial, centros de dia, instituições para

---

peças com deficiência, residências para crianças e jovens, hospitais gerais e psiquiátricos, instituições de inserção social, associações desportivas, projetos municipais, centros de atividades, instituições para pessoas idosas e clínicas privadas.

Ao nível dos clientes, são fatores chave da decisão de compra, o preço, a notoriedade do terapeuta, a relação de confiança entre terapeuta e utente e a facilidade de aceder ao serviço prestado.

Neste sentido, relativamente ao primeiro fator, as empresas do setor tendem a competir por via de preços mais acessíveis ou pelo estabelecimento de acordos e protocolos com seguradoras e sistemas de saúde que, permitem baixar o custo final ao cliente / utente. Quanto à notoriedade, as empresas tentam estabelecer parcerias com diferentes canais de comercialização (com terapeutas que prestam serviços complementares, com centros de dia e lares de idosos, com clínicas, etc), que divulgam a qualidade dos serviços. No que diz respeito, à confiança nas qualificações, os terapeutas tendem a obter diferentes certificações que lhes permitam diferenciar a oferta dos seus serviços e estabelecer um relacionamento com os utentes que, para além da patologia, trabalha a parte psicoafetiva, aumentando o custo de mudança para outros profissionais. Finalmente, na maioria dos casos os clientes / utentes, apresentam dificuldades de mobilidade, entre outros fatores, que dificultam a acessibilidade ao terapeuta, o que torna bastante importante, em termos competitivos, a prestação dos serviços ao domicílio.

Assim, constituem **fatores críticos de sucesso** para a prática desta atividade, a eficiência operacional, de modo a obterem-se preços competitivos; a comunicação marketing, por via de parcerias com os canais de comercialização e com o desenvolvimento de espaços nas redes sociais que garantam a divulgação dos serviços junto um mercado potencial maior; a qualificação técnica que permita responder às diferentes necessidades psicomotoras, mas também, o estabelecimento de relações adaptadas às carências afetivas de cada cliente / utente; a mobilidade de serviços que facilite o acesso dos clientes / utentes ao terapeuta.

De seguida, apresenta-se uma tabela onde se resume os fatores críticos de sucesso dos serviços de reabilitação psicomotora.

Tabela 1: Fatores críticos de sucesso dos serviços de reabilitação psicomotora

Fatores chave de compra	Fatores de Competição	Fatores Críticos de Sucesso
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço</li> <li>- Notoriedade</li> <li>- Relacionamento</li> <li>- Acessibilidade ao serviço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordos e protocolos</li> <li>- Parcerias com canais</li> <li>- Know-how / competências</li> <li>- Serviços ao domicílio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiência operacional</li> <li>- Comunicação marketing</li> <li>- Qualificação da oferta</li> <li>- Mobilidade do serviço</li> </ul>

### Análise da Concorrência

Neste ponto pretende-se identificar as empresas / instituições com quem possivelmente a Help-Lab irá competir diretamente e avaliar todas as suas características, analisando como estes se posicionam no mercado e competem.

Ao definir os concorrentes deste negócio deve-se considerar que o raio de ação Help-Lab cingir-se-á aos municípios de Sines, Santo André e Santiago Cacém. Assim, foram considerados como concorrentes as empresas / instituições que façam parte destes municípios.

Deste modo, identificaram-se como concorrentes: FisioSines (Sines), Santa Casa da Misericórdia de Sines, Policlínica de São Jorge (Santo André), Centro de Reabilitação Psicomotor (Santo André), Centro de Fisioterapia de Santo André, MEFISA-Policlínica de Santiago e HIF- Clínica Médica (Santiago do Cacém).

Na tabela 2 apresenta-se a descrição detalhada dos principais concorrentes diretos, tendo em conta os seguintes fatores: valências oferecidas, acordos e protocolos estabelecidos, apoio ao domicílio e preço praticado.

Tabela 2: Análise concorrencial por fatores de diferenciação

	Valências	Acordos e Protocolos	Sessão ao domicílio	Preços
FisioSines	Fisioterapia, Reabilitação, Geriatria	Empresas diversas	Sim mediante disponibilidade	Preço por sessão: 15 euros; Pacote de 10 sessões fica a 12,5 euros por sessão

Santa Casa da Misericórdia de Sines	Geriatría	Fidelidade, MAFRE, Seguros, Ocidental Seguros, Murimar seguros	Não	Preço por sessão: 12,5 euros
Centro de Reabilitação Psicomotor	Fisioterapia, Reabilitação	ADSE e empresas diversas	Não	Preço por sessão: 25 euros e 30 euros
Centro de Fisioterapia de Santo André	Fisioterapia, Reabilitação, Geriatría	MULTICARE, MÉDIS, ALLIANZ	Não	Preço por sessão: 17 euros
MEFISA, Policlínica de Santiago	Geriatría	Ministério da Saúde, ADSE, MultiCare, Advance Care, Médis, PT, Caixa Geral de Depósitos, Future HealthCare, USLA, CA CLinicCard, Caixa Agrícola, Saúde Prime	Não	Gratuito através do Ministério da Saúde (médico de família) Particular: 60 euros por consulta
HIF- Clínica Médica	Psicomotricidade	RNA Medical	Não	Preço por sessão: 30 euros; Preço total para avaliação até 90 euros (3 sessões)

A análise da tabela 2 permite concluir que apenas a FisioSines, o Centro de Reabilitação, o Centro de Fisioterapia de Santo André Psicomotor (Santo André) e a HIF- Clínica Médica têm valências e oferecem serviços específicos na área da Reabilitação e da fisioterapia, ou seja, serviços similares ao *core business* da Help-Lab. Contudo, destas empresas, apenas a FisioSines oferece esporadicamente sessões ao domicílio.

Foi, ainda, possível verificar que todas as empresas apostam no desenvolvimento de acordos e protocolos, quer com entidades públicas e sociais, quer com entidades privadas.

Finalmente, no que respeita ao preço, a FisioSines, a Santa Casa da Misericórdia de Sines e o Centro de Fisioterapia de Santo André apresentam os preços mais competitivos, respetivamente 15 euros (podendo chegar a 12,5 euros se for adquirido um pack), 12,5 euros e 17 euros. A Help-Lab prevê cobrar 20 euros por sessão domiciliária e em gabinete.

### 3.3. SWOT

A análise SWOT possibilita uma visão geral de todas as forças que influenciam o negócio, considerando o meio externo e interno. Esta análise permite obter

---

informação sobre a posição geral competitiva da empresa e condições que irá encontrar no mercado, de forma a facilitar conclusões sobre como aproveitar as oportunidades de mercado ainda por explorar e como controlar e eliminar as ameaças que podem pôr em risco o negócio. Também, o conhecimento relativamente aos pontos fortes e fracos, possibilita um melhor delineamento da estratégia de forma a conseguir uma diferenciação da concorrência.

## **Oportunidades**

**Envelhecimento da população:** esta realidade incrementa o mercado potencial, por via das maiores necessidades psicomotoras desse público-alvo.

**Maior rigor por parte das entidades públicas no controlo do exercício de atividades relacionadas com a área social e das prestações de serviços ao nível dos cuidados de saúde:** atualmente os prestadores de serviços nestas áreas enfrentam maiores restrições legais, o que incrementa o custo das suas atividades, só sobrevivendo as empresas mais qualificadas e mais reconhecidas pelo mercado.

**Possibilidade de existência de apoios financeiros no âmbito de programas específicos da Segurança Social:** o acesso a financiamentos públicos pode diminuir o custo do investimento inicial de empresas a criar nesta área de prestação de serviços.

**Potencial para a realização de parcerias estratégicas:** existem várias entidades na região de Sines que, através da realização de parcerias, poderão funcionar como canais de divulgação e comercialização da atividade (centros de dia e lares de idosos, centros de saúde, clínicas, farmácias, centros geriátricos, ginásios, universidade sénior de Vila Nova de Santo André, entre outras).

**Potencial para a criação de uma oferta global de serviços:** estabelecimento de redes de contactos com terapeutas de áreas complementares que permitam a obtenção de vendas cruzadas e a oferta de uma solução global para as necessidades dos clientes.

## **Ameaças**

---

---

**Existência de serviços substitutos:** a falta de reconhecimento profissional dos serviços de reabilitação psicomotora, face a áreas profissionais complementares e mais conhecidas do público em geral, poderá levar a uma maior dificuldade de entrada no mercado.

**Dificuldades económicas da população:** o impacto negativo da crise económica e financeira que diminuiu o rendimento disponível da população pode pressionar os preços de venda dos serviços.

**Idosos com poder de compra limitado:** os pensionistas e aposentados, são um dos segmentos de mercado mais importante deste tipo de serviços, e na sua generalidade beneficiam de rendimentos baixos o que poderá ser também um fator de pressão sobre os preços de venda.

**Existência de concorrentes diretos:** os competidores estabelecidos com equipamentos tecnologicamente evoluídos e com larga experiência no mercado poderão dificultar a obtenção de clientes no início da atividade.

### **Pontos Fortes**

**Experiência profissional do promotor:** a vasta experiência profissional do promotor constitui uma mais-valia para o sucesso da Help-Lab.

**Serviços ao domicílio com horários ajustados aos clientes:** a adequação permanente do serviço às necessidades dos clientes irá ser um fator distintivo.

**Recursos terapêuticos:** haverá uma forte aposta em recursos avançados e tecnológicos que viabilizem terapias inovadoras no âmbito da saúde mental e física.

**Sessões personalizadas consoante o diagnóstico inicial:** esta personalização permite, também, uma diferenciação em relação à concorrência e uma maior eficácia no tratamento.

**Relação qualidade-preço:** a Help-Lab irá praticar preços competitivos, que embora sendo ligeiramente mais caros que os dos concorrentes diretos irão ser percecionados pelos clientes como ajustados face ao valor oferecido pelos serviços prestados.

---

## **Pontos Fracos**

**Inexistência de reconhecimento da Help-Lab:** a juventude da marca no mercado pode constituir um constrangimento na captação de clientes.

**Necessidades de financiamento:** constitui intenção da promotora alugar um imóvel para atividade, bem como, adquirir equipamentos para as diversas terapias. Assim, tal decisão incorre em elevados fluxos de capital que o projeto atualmente não tem. Deste modo, poderá ser necessário recorrer a financiamento, que devido ao montante elevado terá encargos mensais consideráveis.

**Serviços facilmente copiáveis:** apesar da aposta na personalização e na qualidade, este tipo de serviço é facilmente copiável.

De seguida, é apresentada a matriz SWOT na tabela 3, onde, considerando a reflexão realizada ao nível das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, são estabelecidas algumas linhas de ações para o desenvolvimento normal da atividade da Help-Lab.

Tabela 3: Matriz SWOT

	<b><u>Pontos Fortes</u></b>	<b><u>Pontos Fracos</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Experiência profissional do promotor</li> <li>– Serviços ao domicílio com horários ajustados</li> <li>– Recursos terapêuticos</li> <li>– Sessões personalizadas consoante o diagnóstico inicial</li> <li>– Relação qualidade-preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inexistência de reconhecimento da Help-Lab</li> <li>– Necessidade de financiamento</li> <li>– Serviços facilmente copiáveis</li> </ul>
<b><u>Oportunidades</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Envelhecimento da população</li> <li>– Maior rigor por parte das entidades públicas no controlo do exercício de atividades relacionadas com a área social e das prestações de serviços ao nível dos cuidados de saúde</li> <li>– Apoios financeiros no âmbito de programas específicos da Segurança Social</li> <li>– Existência de várias entidades na região de Sines para realização de parcerias</li> <li>– Estabelecimento de redes de contactos com terapeutas de áreas complementares</li> </ul>	<p><b>A6:</b> Desenvolver programas gerontopsicomotores à medida</p> <p><b>A1:</b> Realizar parcerias com canais de comercialização</p> <p><b>A2:</b> Realizar parcerias com outros profissionais do setor</p> <p><b>A3:</b> Divulgar os serviços de reabilitação psicomotora nas redes sociais</p> <p><b>A7:</b> Desenvolver relações interpessoais com parceiros, potenciais clientes e outras redes de contactos</p> <p><b>A9:</b> Incubação no SINESTECNOPOLO</p>
<b><u>Ameaças</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existência de serviços substitutos</li> <li>– Dificuldades económicas da população</li> <li>– Idosos com poder de compra limitado</li> <li>– Existência de concorrentes diretos</li> </ul>	<p><b>A3:</b> Divulgar os serviços de reabilitação psicomotora nas redes sociais</p> <p><b>A4:</b> Criar site da Help-Lab</p> <p><b>A5:</b> Competir com preços competitivos e promoções</p> <p><b>A8:</b> Diversificar e qualificar as metodologias de reabilitação</p> <p><b>A5:</b> Competir com preços competitivos e promoções</p>

---

## 4. Desenvolvimento da estratégia

### 4.1. Visão, missão, objetivos

#### Visão

Ser um laboratório de motricidade e de reabilitação psicomotora de reconhecida qualidade, com intervenção diversificada e inovadora, zelosa das necessidades humanas dos seus clientes.

#### Missão

Ser um referencial de excelência na reabilitação psicomotora contribuindo para:

- Promover a personalização e funcionalidade dos serviços de reabilitação;
- Valorizar as necessidades e potenciar as capacidades de cada indivíduo;
- Prestar cuidados de motricidade e de reabilitação psicomotora com elevado grau de humanização e qualidade em tempo útil.

#### Objetivos

- **Qualidade:** Melhorar a qualidade de vida e a autoestima de cada indivíduo através da contribuição para uma maior eficácia nas atividades de vida diária, medida ao fim de 3 meses em cada utente, por meio de uma evolução positiva nos parâmetros das escalas utilizadas na avaliação
- **Volume de negócios:** Aumentar a carteira de clientes no segmento geriátrico e no segmento adulto jovem.

1º ano- 20 clientes por mês e um valor de vendas anuais de 16.800 euros

2º ano- 30 clientes por mês e um valor de vendas anuais de 24.240 euros

3º ano- 35 clientes por mês e um valor de vendas anuais de 33.600 euros

- **Capacitação:** Concluir o mestrado na área da saúde até 2019.
- **Rendibilidade:** 50% ao ano do volume de negócios realizado.

---

#### 4.2. Desenvolvimento da estratégia (binómio produto/mercado)

Em termos geográficos, a área de atuação inicial da empresa irá ser Sines e os centros urbanos limítrofes de Vila Nova de Santo André e de Santiago de Cacém.

Relativamente à estratégia de produtos e mercados, e a fim de se estabelecer o espaço de atuação da empresa, é apresentada a seguir uma matriz que cruza os serviços que a promotora pode realizar de acordo com a sua formação, bem como, os canais de comercialização potenciais, considerando a região envolvente.

Tabela 4: Matriz de segmentos de mercado potenciais

Serviços	Canais de comercialização							
	Lares	Ginásios	Centros de Saúde	Clínicas	Centros Geriátricos	Universidade e Sénior	Hotéis	Redes sociais
Reabilitação								
Massagens								
Cuidados Primários								
Formação								

Quanto aos tipos de serviços a apostar, considera-se que, face ao *know-how* da promotora e ao histórico de procura por parte dos utentes, a reabilitação e as massagens serão as áreas com maior mercado potencial e onde haverá a possibilidade de se desenvolver uma oferta mais diferenciadora.

No que diz respeito, aos canais de comercialização e tendo em consideração o relacionamento privilegiado da promotora com decisores de algumas instituições, inicialmente irá ser realizado um esforço junto de centros geriátricos da região e das Universidades Seniores de Sines e de Vila Nova de Santo André, no sentido de serem estabelecidos protocolos de colaboração. Para além disso, tirando partido das redes sociais, pretende-se igualmente realizar a angariação de clientes através da divulgação dos casos de sucesso no *facebook* da promotora.

Assim, a matriz de atuação da empresa na sua fase inicial irá ser a que a seguir se apresenta.

Tabela 5: Matriz de atuação da empresa

Serviços	Canais de comercialização							
	Lares	Ginásios	Centros de Saúde	Clínicas	Centros Geriátricos	Universidade Sênior	Hotéis	Redes sociais
Reabilitação								
Massagens								
Cuidados Primários								
Formação								

A médio prazo, com o desenvolvimento normal da atividade, espera-se que seja possível realizar novas parcerias, passando a expansão do negócio pela qualificação permanente dos serviços a prestar e pela diversificação dos canais de comercialização utilizados, através, por exemplo, de novos protocolos com centros de dia, clínicas e ginásios.

Tabela 6: Opções de desenvolvimento da estratégia de serviços e mercados

		Serviços	
		Atuais	Novos
Mercados	Atuais	Penetração no Mercado	Extensão do Serviço
	Novos	<b>Extensão do Mercado</b>	Diversificação

#### 4.3. Posicionamento

Ao nível da competição, a promotora espera vir a qualificar permanentemente as características dos serviços prestados, realizando o mestrado e formações em áreas específicas e complementares, de forma a conseguir garantir ofertas à medida de cada cliente. Assim, espera-se diminuir a importância do fator preço na decisão de compra por parte dos clientes / utentes e estabelecer relações de confiança e afetivas com os mesmos, que aumentem bastante os custos de mudança de terapeuta.

As principais competências a desenvolver são:

- Competências ao nível da conceção e planeamento multidisciplinar de forma a maximizar o desenvolvimento global do utente e suas famílias através de um modelo integrado e holístico e individualizado;
- Competências para a conceção e planeamento de programas de desenvolvimento social e de inter-relacionamento social;
- Competências para desenvolver, aplicar e avaliar programas de apoio à autonomia e independência em diversos contextos;
- Competências para o desenvolvimento de métodos, técnicas e estratégias de intervenção pela atividade motora em diferentes contextos e com diferentes finalidades;
- Capacidade para articulação com diferentes profissionais da área de reabilitação para uma oferta integrada de respostas adequadas.

Para além disso, e tendo em referência que o preço é uma variável importante na escolha do terapeuta, a promotora irá realizar igualmente um esforço no planeamento da atividade, de forma a rentabilizar os custos da logística dos serviços ao domicílio, organizando agendas por áreas geográficas.

Nesse sentido, o posicionamento competitivo face aos concorrentes irá basear-se na diferenciação, mas com uma preocupação contínua com a eficiência dos custos da atividade.

Tabela 7: Posicionamento da empresa em termos de vantagens competitivas

		Eficiência de Custos	
		Elevada	Reduzida
Diferenciação	Elevada		
	Reduzida		

#### 4.4. Modelo de negócio

<p><b>Parceiros chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Well's</li> <li>. Farmácias</li> <li>. Consultórios médicos</li> <li>. Empresas</li> <li>. Centros geriátricos</li> <li>. Centro de saúde</li> <li>. Ginásios e Health Clubs</li> <li>. Hotéis</li> </ul>	<p><b>Atividades chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Massagens de reabilitação e bem-estar</li> <li>. Terapias inovadoras (massagens, Bambu, Pedras Quentes, Pindas, Reflexoterapia, Terapia de SNOEZELEN, Desportiva)</li> </ul>	<p><b>Oferta de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Serviços de motricidade e de reabilitação psicomotora de qualidade</li> <li>. Cuidados primários</li> <li>. Massagens terapêuticas</li> </ul>	<p><b>Relacionamento com o cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Personalização e humanização dos serviços prestados</li> <li>. Contacto direto suportada na atenção, interação, empatia e sensibilidade</li> <li>. Redes sociais</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. População idosa</li> <li>. Jovens adultos</li> </ul>
<p><b>Recursos chave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Equipamentos (marquesa, bobath de fibras óticas, k fonte de luz, projetos de LED com combinação de painel de cores, cúpula de luz e música, modificadores de voz, e voz interativa, etc</li> <li>. Viatura própria</li> </ul>		<p><b>Canais de Vendas</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Venda domiciliária</li> </ul>		
<p><b>Fontes de custos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Custos com Recursos Humanos</li> <li>. Aquisição e manutenção de recursos materiais (técnicos, pedagógicos, instrumentos de avaliação)</li> <li>. Formação específica</li> <li>. Custos de manutenção da viatura, seguros, combustível</li> <li>. Aluguer de espaço (futuro) e custos associados</li> <li>. Custos de deslocações</li> </ul>			<p><b>Fontes de receitas</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Reabilitação</li> <li>. Reabilitação - pacote (8 sessões a 120€)</li> <li>. Reabilitação - com desconto</li> <li>. Massagens - segmentos completos</li> <li>. Massagens - pacote (4 sessões a 100€)</li> <li>. Massagem segmento (costas, pernas, braços e abdominais)</li> </ul> <p>Total 1º ano 16 800 euros, 2º ano 24 240, 3º, 4º e 5º anos 33 600 respetivamente</p>	

#### 4.5. Ações estratégicas

Para a obtenção dos objetivos definidos e para implementação das estratégias de produtos e mercados e de criação de vantagens competitivas, são apresentadas de seguida as principais ações a realizar no desenvolvimento do projeto.

Tabela 8: Alinhamento entre Objetivos – Estratégias – Ações - Investimentos

Objetivos	Estratégias	Ações	Investimentos
Dimensão (Volume de negócios)	Estratégias de Produtos e Mercados	A1: Parcerias com canais de comercialização	<b>Custos de exploração:</b> - Visitas aos parceiros - Descontos aos clientes dos parceiros
		A2: Parcerias com profissionais	<b>Custos de exploração:</b> - Comissões sobre as vendas cruzadas
		A3: Divulgação nas redes sociais	<b>Custos de exploração:</b> - Criar páginas nas redes sociais ( Facebook e instagram, youtube...)
		A4: Divulgação através de site institucional	<b>Custos de exploração:</b> - Criar site da empresa através plataforma Wix
		A5: Garantir preços competitivos	<b>Custos de exploração:</b> - Criar promoções de acordo com o número de sessões realizadas
Qualidade	Estratégias de Posicionamento (Criação de Vantagens Competitivas)	A6: Desenvolver ofertas de serviços a medida	<b>Investimentos:</b> - Equipamentos necessários às diferentes terapias
Capacitação		A7: Desenvolver relacionamentos interpessoais com os clientes	<b>Custos de exploração:</b> - Horários dos serviços ajustados às necessidades dos utentes - Realização de serviços ao domicílio
		A8: Diversificar e qualificar as metodologias de reabilitação	<b>Custos de exploração:</b> - Realização do Mestrado em reabilitação e fisioterapia
		A9: Incubação no SINESTECNOPOLO	<b>Custos de exploração:</b> - Elaboração do Plano de Negócios - Renda da incubação

---

## 5. Estudo de viabilidade

Nos pontos seguintes do documento irá ser realizado o estudo da viabilidade da ideia de negócio, pretendendo-se analisar a sua evolução económica e financeira bem como a sua capacidade para criar valor face à rentabilidade exigida.

### Investimento e financiamento

No que diz respeito, ao investimento necessário para a criação do negócio, este contempla diversos equipamentos e materiais específicos dos serviços de reabilitação e das massagens terapêuticas e que se apresentam na tabela seguinte. Para além disso, a fim de diminuir o esforço financeiro o investimento inicial irá ser repartido pelos dois primeiros anos.

Tabela 9: Investimentos necessários

Rubricas de Investimento	ano 1	ano 2
Barras paralelas 2,5 metros	299	
Escadas		700
Cama Bobath		600
Eletroestimulador	200	
Infravermelhos	199	
Panela pedras quentes - 36 pedras	100	
Pedras quentes	75	
Bicicleta ergométrica		300
Passadeira		500
Mesa	200	
Cadeira	60	
Armário	180	
Estante de material	120	
Poltrona – sofá	200	
Mesa de entrada	100	
Vitrine	80	
4 prateleiras	120	
2 Colchões	60	
Step, Pesos Kettlebell, Disco equilíbrio e Banda elástica	85	
Toalhas	40	
Degrau	50	
<b>Total</b>	<b>2 168</b>	<b>2 100</b>

---

No que diz respeito ao financiamento do projeto, irá ser realizado por intermédio da entrada inicial de capital social no valor de 500 euros e dos resultados criados na atividade.

### **Previsões Económicas**

Considerando a estratégia de serviços e de mercados definida, a promotora irá apostar sobretudo nos serviços de reabilitação e de massagem, sendo que, irá desenvolver pacotes que incluem várias sessões a preços mais competitivos, de forma a dinamizar as parcerias que se esperam realizar com os centros geriátricos e a universidade sénior. Para além disso, incluiu-se ainda um preço mais reduzido no âmbito dos serviços de reabilitação (valor de 10 euros por sessão) para utentes com menor capacidade financeira.

Tabela 10: Preços de venda a praticar

Serviços	Preços de venda
Reabilitação	20
Reabilitação - pacote (8 sessões a 120€)	15
Reabilitação - com desconto	10
Massagens - segmentos completos	35
Massagens - pacote (4 sessões a 100€)	25
Massagem segmento (costas, pernas, braços e abdominais)	15

No que diz respeito, à evolução do volume de serviços a prestar, considerou-se durante o 1º ano previsional quantidades que estão em sintonia com os contactos que diversos utentes realizam atualmente com a promotora. Nos anos seguintes foi considerada uma evolução gradual do número de sessões a realizar, até se atingir o número máximo de 35 horas por semana, equivalentes a 140 horas por mês (de notar que cada sessão tem uma duração aproximada de 1 hora).

Tabela 11: Programa de prestação de serviços

Serviços	ano 1		ano 2		ano 3		ano 4		ano 5	
	Q Mensais	Q anuais								
Reabilitação	8	96	16	192	24	288	24	288	24	288
Reabilitação - pacote (8 sessões a 120€)	8	96	16	192	32	384	32	384	32	384
Reabilitação - com desconto	14	168	14	168	14	168	14	168	14	168
Massagens - segmentos completos	0	0	15	180	20	240	20	240	20	240
Massagens - pacote (4 sessões a 100€)	20	240	20	240	25	300	25	300	25	300
Massagem segmento (costas, pernas, braços e abdominais)	20	240	20	240	25	300	25	300	25	300

Tendo por referência os preços de venda (tabela 10) a praticar e a evolução do volume de serviços a prestar (tabela 11) foi determinado o orçamento de prestações de serviços que se apresenta seguidamente. Assim, no 1º ano prevê-se um valor anual de 16 800 euros e um crescimento de cerca de 44,3% para o 2º ano, seguido de um crescimento de 38,6% no 3º ano. A partir do 3º ano os rendimentos estabilizam nos 33 600 euros por ano.

Tabela 12: Orçamento de prestações de serviços

Serviços	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Reabilitação	1 920	3 840	5 760	5 760	5 760
Reabilitação - pacote (8 sessões a 120€)	1 920	3 840	7 680	7 680	7 680
Reabilitação - pacote	3 360	3 360	3 360	3 360	3 360
Massagens - segmentos completos	0	3 600	4 800	4 800	4 800
Massagens - pacote (4 sessões a 100€)	4 800	4 800	6 000	6 000	6 000
Massagem segmento	4 800	4 800	6 000	6 000	6 000
<b>Total</b>	<b>16 800</b>	<b>24 240</b>	<b>33 600</b>	<b>33 600</b>	<b>33 600</b>

---

Relativamente aos gastos da atividade, houve uma reflexão sobre as rubricas de custos normalmente associadas à atividade de prestação de serviços de massagens e de reabilitação.

Nos custos das mercadorias e matérias-primas foram incluídos gastos em materiais e óleos consumidos nos serviços de massagens e de reabilitação e que são função do número de sessões. De acordo com a experiência da promotora, face às quantidades estimadas de serviços, foi considerado um valor mensal de 100 euros durante o 1º ano e de 250 euros por mês, a partir do 3º ano previsional. Assim, estes custos são variáveis e estão diretamente associados ao volume de atividade previsto e representam anualmente cerca de 8% dos rendimentos de serviços prestados.

Nos fornecimentos e serviços externos foram considerados os seguintes pressupostos:

- Espera-se que em média sejam percorridos 300 quilómetros por mês em serviços domiciliários e em visitas a parceiros. Como irá ser utilizada uma viatura própria ao serviço da empresa considerou-se o pagamento de 0,36€ por quilómetro percorrido (de acordo com os limites legais definidos, de modo a não ser considerado rendimento para efeitos de IRS), perfazendo um valor anual na ordem dos 1 296 euros;
- Anualmente foram considerados 1000 euros para formação especializada ao nível dos serviços de reabilitação. Para além disso, a promotora espera ainda realizar o mestrado durante o 2º e o 3º ano, tendo-se incluído, por isso, o valor da propina anual de 2.000 euros, em cada um desses exercícios;
- Gastos com a incubação e que seguem os valores praticados no SINESTECNOLOPO: no 1º ano há isenção do valor da renda (338,25 euros por mês) e nos restantes anos considerou-se as seguintes percentagens de pagamento do valor mensal: no 2º ano 50%; no 3º ano 65%; no 4º ano 80%; no 5º ano 100%.

Nos gastos com pessoal, foi estimado um vencimento mensal de 600 euros, incluindo os gastos relativos a subsídios de férias e de natal, bem como, os encargos sociais no valor de 23,75% em cada mês.

---

Finalmente, foram ainda considerados os custos relativos a amortizações e depreciações de acordo com a legislação nacional em vigor, nomeadamente o decreto regulamentar nº25/2009.

Quanto ao imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas, foi utilizada uma taxa de 21,5% e teve-se em referência a isenção da derrama municipal aplicada pela autarquia a contribuintes com um volume de negócios inferior a 150.000 euros.

De seguida, são apresentadas as demonstrações financeiras previsionais da atividade para os primeiros 5 anos.

Tabela 13: Demonstração de resultados

	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Prestações de serviços	16 800	24 240	33 600	33 600	33 600
Outros rendimentos	0	0	0	0	0
CMVMC	1 344	1 939	2 688	2 688	2 688
FSE variáveis	0	0	0	0	0
<b>Margem Bruta</b>	<b>15 456</b>	<b>22 301</b>	<b>30 912</b>	<b>30 912</b>	<b>30 912</b>
Gastos com Pessoal	10 395	10 395	10 395	10 395	10 395
FSE fixos	2 896	5 065	5 116	3 167	2 896
Amortizações e depreciações	337	637	637	572	572
<b>Resultados Operacionais</b>	<b>1 828</b>	<b>6 204</b>	<b>14 764</b>	<b>16 778</b>	<b>17 049</b>
IRC	393	1 334	3 174	3 607	3 666
<b>Resultados Líquidos</b>	<b>1 435</b>	<b>4 870</b>	<b>11 590</b>	<b>13 171</b>	<b>13 383</b>

Ao nível da demonstração de resultados, destacam-se os seguintes valores:

- O volume de negócios inicia-se nos 16.800 euros e estabiliza ligeiramente acima dos 33.000 euros, refletindo a dinâmica comercial que a promotora espera conseguir, principalmente através da divulgação da qualidade dos serviços, realizada pelos seus clientes, e da dinamização das parcerias estratégicas que pretende realizar e já anteriormente referidas;
- Os resultados operacionais, embora mais baixos durante o primeiro exercício económico, atingem a partir do terceiro ano das previsões valores na ordem dos 15.000 euros (sendo este valor superado nos exercícios seguintes), o que evidencia uma maior eficiência na utilização dos recursos através das

---

economias de escala criadas pelo crescimento do volume de negócios ao longo dos anos estudados;

- Os resultados líquidos variam de 1 435 euros no ano 1 a 13 383 euros no ano 3, demonstrando a viabilidade do projeto e a oportunidade para a promotora criar uma empresa de sucesso sustentado ao longo do tempo.

### **Previsões Financeiras**

No que diz respeito, aos ativos não correntes, incluem os investimentos necessários ao desenrolar normal da atividade e já discriminados na tabela 9 relativa aos investimentos necessários. Para além disso, anualmente é considerada a desvalorização dos diferentes ativos, em virtude da sua utilização. Nesse sentido, as amortizações e depreciações acumuladas seguem as políticas previstas no decreto regulamentar nº25/2009.

Quanto aos ativos correntes, estes não incluem quaisquer inventários, porque os materiais utilizados nos serviços, pelo seu valor residual, consideram-se consumidos no ato da compra. Para além disso, também não foram contemplados prazos de recebimento, em virtude de que as sessões são pagas aquando da sua realização. Assim, apenas são contemplados meios financeiros líquidos que resultam do saldo de tesouraria após se observarem todos os fluxos financeiros relativos a recebimentos e a pagamentos.

Em relação às fontes de financiamento, foram considerados os Capitais Próprios constituídos pela entrada de capital inicial da promotora (500 euros) e pela acumulação dos resultados líquidos de cada período, registada em resultados transitados. De salientar, que não foi prevista qualquer distribuição de resultados ao longo do projeto, de modo a garantir-se uma maior sustentabilidade financeira da empresa.

Finalmente, está ainda presente no passivo corrente, a dívida anual ao estado proveniente do valor de IRC a pagar em cada um dos exercícios económicos. Os restantes fornecimentos de bens e serviços são pagos a pronto e, portanto, não existem saldos em dívida no balanço.

De seguida, apresentam-se as 3 demonstrações financeiras que resumem os fluxos monetários e patrimoniais do projeto:

- Orçamentos de tesouraria;
- Orçamentos financeiros;
- Balanços previsionais.

Tabela 14: Orçamentos de tesouraria

Rubricas	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
<b>Recebimentos</b>					
Clientes	16 800	24 240	33 600	33 600	33 600
Outros rendimentos	0	0	0	0	0
SalDOS do ano anterior	0	0	0	0	0
<b>Total de recebimentos</b>	<b>16 800</b>	<b>24 240</b>	<b>33 600</b>	<b>33 600</b>	<b>33 600</b>
<b>Pagamentos</b>					
Fornecedores de Compras	1 344	1 939	2 688	2 688	2 688
Pessoal	10 395	10 395	10 395	10 395	10 395
Fornecedores de FSE	2 896	5 065	5 116	3 167	2 896
SalDOS do ano anterior	0	0	0	0	0
Total de pagamentos	14 635	17 399	18 199	16 250	15 979
SalDO de tesouraria de exploração	2 165	6 841	15 401	17 350	17 621

Tabela 15: Orçamentos financeiros

	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
<b>Origens de Fundos</b>					
Meios financeiros do período anterior	0	497	4 845	18 912	33 088
SalDOS de Tesouraria +	2 165	6 841	15 401	17 350	17 621
Capital	500	0	0	0	0
Subsídios	0	0	0	0	0
<b>Total de Origens de Fundos</b>	<b>2 665</b>	<b>7 338</b>	<b>20 246</b>	<b>36 262</b>	<b>50 709</b>
<b>Aplicações de fundos</b>					
SalDOS de Tesouraria -	0	0	0	0	0
Investimentos	2 168	2 100	0	0	0
Reembolso dos empréstimos	0	0	0	0	0
Pagamentos dos juros	0	0	0	0	0
IRC	0	393	1 334	3 174	3 607
<b>Total de pagamentos</b>	<b>2 168</b>	<b>2 493</b>	<b>1 334</b>	<b>3 174</b>	<b>3 607</b>
<b>Fundos Disponíveis</b>	<b>497</b>	<b>4 845</b>	<b>18 912</b>	<b>33 088</b>	<b>47 102</b>

Tabela 16: Balanços Previsionais

RUBRICAS	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
<b>ATIVO</b>					
1. ATIVOS FIXOS LÍQUIDOS	1 831	3 294	2 657	2 085	1 513
1.1. ATIVOS FIXOS INTANGÍVEIS	0	0	0	0	0
1.2. ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	2 168	4 268	4 268	4 268	4 268
1.3. AMORTIZAÇÕES E DEPRECIACÕES ACUMULADAS	337	974	1 611	2 183	2 755
2. OUTROS ATIVOS MÉDIO E LONGO PRAZO	0	0	0	0	0
3. ATIVOS CORRENTES	497	4 845	18 912	33 088	47 102
3.1. INVENTÁRIOS	0	0	0	0	0
3.2. DÍVIDAS DE TERCEIROS DE CURTO PRAZO	0	0	0	0	0
3.3. MEIOS FINANCEIROS LÍQUIDOS	497	4 845	18 912	33 088	47 102
3.3.1. APLICAÇÕES DE TESOURARIA	0	0	0	0	0
3.3.2. DEPÓSITOS BANCÁRIOS	497	4 845	18 912	33 088	47 102
4. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2 328</b>	<b>8 138</b>	<b>21 569</b>	<b>35 173</b>	<b>48 614</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>					
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>					
5. CAPITAL	500	500	500	500	500
6. PRESTAÇÕES SUPLEMENTARES	0	0	0	0	0
7. RESERVAS	0	0	0	0	0
8. RESULTADOS TRANSITADOS	0	1 435	6 305	17 895	31 066
9. RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	1 435	4 870	11 590	13 171	13 383
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>1 935</b>	<b>6 805</b>	<b>18 395</b>	<b>31 566</b>	<b>44 949</b>
<b>PASSIVO</b>					
10. DÍVIDAS A TERCEIROS DE MÉDIO/LONGO PRAZO	0	0	0	0	0
10.1. DÍVIDAS A INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO	0	0	0	0	0
10.2. FORNECEDORES DE INVESTIMENTO	0	0	0	0	0
10.3. DIVERSOS	0	0	0	0	0
11. DÍVIDAS A TERCEIROS DE CURTO PRAZO	393	1 334	3 174	3 607	3 666
11.1. DÍVIDAS A INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO	0	0	0	0	0
11.2. FORNECEDORES	0	0	0	0	0
11.3. FORNECEDORES DE INVESTIMENTO	0	0	0	0	0
11.3. ESTADO E OUTROS ENTES PÚBLICOS	393	1 334	3 174	3 607	3 666
11.4. DIVERSOS	0	0	0	0	0
12. ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>393</b>	<b>1 334</b>	<b>3 174</b>	<b>3 607</b>	<b>3 666</b>
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>	<b>2 328</b>	<b>8 138</b>	<b>21 569</b>	<b>35 173</b>	<b>48 614</b>

Ao observar-se os quadros acima apresentados, podem-se retirar algumas conclusões importantes:

- No orçamento de tesouraria verifica-se que os recebimentos de exploração cobrem claramente os pagamentos de exploração. Para além disso, o saldo de tesouraria evolui favoravelmente à medida que o volume de atividade aumenta, refletindo-se o impacto das economias de escala face aos recursos investidos no negócio;

- 
- No orçamento financeiro, observa-se que os saldos de tesouraria libertos pela atividade de exploração, em conjunto com o capital inicial da promotora, são suficientes para cobrir todos os pagamentos decorrentes da atividade durante os vários anos estudados;
  - Finalmente, nos balanços previsionais verifica-se a solidez financeira da empresa ao longo do período de 5 anos analisado. O total de volume de investimento na atividade (ativo líquido) aumenta progressivamente, derivado do incremento no volume de negócios que tem impacto direto na acumulação de meios financeiros líquidos, que se fica a dever ao facto de não serem considerados investimentos de substituição ou de expansão ao longo do projeto, o que nos evidencia, não só a capacidade para realizar tais investimentos como também, para suprimir eventuais atrasos de pagamentos por parte dos clientes;
  - A par disso, verifica-se que o facto de não se realizar qualquer distribuição dos resultados ao longo do projeto, irá fortalecer o património da empresa e conseqüentemente, o peso dos capitais próprios no financiamento da atividade em prol do passivo.

### **Avaliação da capacidade de criação de valor**

Para se avaliar a capacidade de criação de valor do projeto irão ser utilizados os indicadores VAL – Valor Atual Líquido, TIR – Taxa Interna de Rendibilidade e Pay-Back que analisam os fluxos monetários do negócio (cash-flows), de forma a evidenciar-se o nível de riqueza criado, a taxa de rendibilidade máxima que se pode obter com a realização do projeto e o prazo de retorno do investimento, respetivamente.

Assim, apresentam-se em primeiro lugar, os fluxos associados à atividade de exploração da empresa, onde se incluem os meios libertos do projeto (resultados operacionais corrigidos de impostos adicionados dos custos não desembolsáveis – amortizações e depreciações do exercício), os valores relativos aos investimentos em ativos não correntes e ao fundo de maneo necessário em cada período.

Tabela 17: Meios Libertos do projeto (MLP)

Rubricas	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5
Resultados Operacionais	1 828	6 204	14 764	16 778	17 049
IRC	393	1 334	3 174	3 607	3 666
RO líquidos de impostos	1 435	4 870	11 590	13 171	13 383
Amortizações e depreciações	337	637	637	572	572
MLP	1 772	5 507	12 227	13 743	13 955

Tabela 18: Investimento em Fundo de Maneio

Rubricas	prazos	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6
Clientes		0	0	0	0	0	0
Stocks		0	0	0	0	0	0
Fornecedores		0	0	0	0	0	0
EOEP	--	393	1 334	3 174	3 607	3 666	0
Fundo de Maneio Necessário	--	-393	-1 334	-3 174	-3 607	-3 666	0
Varição de FMN	--	-393	-941	-1 840	-433	-58	3 666

Tabela 19: Cash-flow periódico do projeto

Rubricas	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6
MLP	1 772	5 507	12 227	13 743	13 955	
Varição de FMN	-393	-941	-1 840	-433	-58	
Investimento em Ativos Fixos	2 168	2 100	0			
VR de FMN						-3 666
VR de Ativos Fixos						1 513
Cash-flow	-3	4 348	14 067	14 176	14 014	-2 153

De referir, que os meios libertos do projeto incluem os chamados custos não desembolsáveis (amortizações e depreciações do exercício), em virtude de não representarem saídas monetárias da tesouraria e como tal, representam excedentes que contribuem para o autofinanciamento da atividade e para o retorno do investimento realizado. O investimento em capital fixo advém das aquisições de bens necessários para a criação da empresa e que irão gerar resultados ao longo de diversos exercícios económicos. Já o investimento em fundo de maneio, está relacionado com as políticas de recebimentos e de pagamentos, havendo neste caso apenas dívidas junto do estado devido ao IRC a pagar nos exercícios seguintes.

Finalmente, no cálculo do cash-flow periódico, considera-se ainda o valor residual dos ativos existentes no ano 6, de forma a observar-se o quanto o património criado poderia contribuir para a geração de valor, após se cobrirem

---

os passivos existentes nessa data (valor residual do fundo de maneiio relativo ao IRC a pagar.

A par do conhecimento dos cash-flows a gerar ao longo dos anos em análise, é fundamental determinar a rendibilidade a exigir anualmente pela promotora, a fim de se identificar a capacidade de criação de valor. Essa rendibilidade, permite tornar comparáveis os diferentes cash-flows gerados em diferentes momentos temporais. Assim, retira-se anualmente a rendibilidade exigida pela promotora e observa-se se o valor remanescente consegue cobrir o investimento inicial e ainda, gerar autofinanciamento para a atividade. Existem várias formas de definir a rendibilidade que deverá ser exigida. As mais frequentes em empresas não cotadas, são a rendibilidade média do ativo, considerando os valores do setor e, a atribuição de um prémio de risco sobre a taxa de juro negociada das fontes de financiamento contratadas.

Assim, optou-se por utilizar a rendibilidade média do ativo relativa ao setor, partindo-se do princípio de que a promotora deverá exigir ao negócio a mesma remuneração que empresas semelhantes da mesma atividade estão a gerar. Como tal, considerando os valores constantes na central de balanços do Bano de Portugal relativos à rendibilidade de 2014 e 2015 das microempresas das outras atividades de saúde humana (CAE 869), utilizou-se 10,5% como referência de taxa de rendibilidade anual a exigir ao projeto.

De seguida, apresentam-se os indicadores de avaliação da capacidade de criação de valor do projeto:

Tabela 20: Indicadores de avaliação do projeto

VAL	34 051,96 €
Taxa de atualização	10,5%
TIR	145 146,08%
PAY-BACK	1,001 anos

Deste modo, verifica-se que o valor atual líquido (VAL) é de 34 052 euros, o que significa que o negócio para além de remunerar a promotora à taxa de rendibilidade exigida, permite ainda cobrir o investimento inicial e gerar autofinanciamento para a atividade da empresa.

---

---

Já a TIR permite-nos conhecer a taxa máxima de rentabilidade que o projeto poderia colocar ao dispor da promotora, sem colocar em causa o financiamento do investimento inicial. Neste caso, a TIR apresenta o valor de 145 146%, que é bastante atrativo face a aplicações alternativas disponíveis nos mercados. Esta taxa é muito elevada derivado do montante inicial de investimento ser reduzido face ao potencial de geração de riqueza do projeto nos anos seguintes.

Relativamente ao *pay-back*, evidencia-nos que o projeto consegue gerar os fluxos de caixa equivalentes ao valor do investimento inicial quando se completam cerca de 12 meses de atividade. Tal, representa apenas 1 ano de laboração, o que poderá ser benéfico no atual cenário de incerteza económica, uma vez que a promotora poderá recuperar o seu investimento num período curto de tempo, ficando menos exposta aos riscos da conjuntura atual.

Assim, todos os indicadores apresentam resultados que nos permitem aferir a viabilidade económica da decisão de investimento, ou seja, que o negócio é capaz de gerar os fluxos de caixa suficientes para remunerar a promotora à taxa de rentabilidade exigida, para cobrir o investimento inicial e para criar autofinanciamento no desenrolar normal da atividade.