



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA
EMPRESA-**

“CONSULTÓRIO DE AUDIOLOGIA”

Natália Fernandes Trigueiro

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientador: Prof. Doutor Pedro Carvalho

Coorientador: Prof. Dr. Gil Dias

Versão Final

Viana do Castelo, 14 de Janeiro 2020



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A CRIAÇÃO DE UMA
EMPRESA-
“CONSULTÓRIO DE AUDIOLOGIA”**

Natália Fernandes Trigueiro

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Prof. Doutor Pedro Carvalho

Prof. Dr. Gil Dias

Versão final

Viana do Castelo, 14 de Janeiro de 2020

Resumo

O crescimento do fluxo de empreendedorismo em Ponte de Lima deve-se, em grande parte, à contínua aposta no turismo, em que este concelho é pioneiro e apresenta condições notáveis, motivadas pelas boas condições dos novos parques industriais.

Consequentemente o número de visitantes da vila aumentou substancialmente, devido aos inúmeros postos de trabalho criados, que atraem pessoas de outras cidades, como Braga, Guimarães, Porto e até da Galiza. Por esta afluência da população e por todas as mazelas provocadas por um emprego com exposição ao ruído e a ambientes tóxicos, interferindo sobretudo no sistema auditivo e vestibular, surgiu a necessidade de criar um consultório de Audiologia. Esta ideia de negócio visa colmatar quaisquer dificuldades auditivas ou vestibulares, assim como, proporcionar uma maior facilidade de acesso a estes serviços.

O objetivo deste trabalho consiste em realizar um Plano de Negócios que contemple: (i) um estudo de mercado na região, para auscultar da necessidade desta ideia de negócio; (ii) um plano de marketing, definindo claramente as opções estratégicas a seguir; (iii) e um estudo económico-financeiro, que permita avaliar e tomar decisões da valia da criação de uma empresa de prestação de serviços e cuidados audiológicos. Para tal, apresentamos conceitos relativos à audição, equilíbrio e empreendedorismo e elaboramos um plano de negócios e um estudo de viabilidade económico-financeiro, tendo em vista a criação de um consultório de Audiologia.

A investigação foi realizada através de três questionários: um questionário de análise de mercado, colocado à população-alvo questões, relativas às vantagens inerentes à localização e criação de um consultório de Audiologia; outro, junto das organizações já existentes, com questões direcionadas para um possível interesse no serviço de Audiologia, de forma a criar possíveis parcerias; e outro sobre a análise à concorrência, tentando perceber quais os elementos da oferta que o utente considera mais relevantes.

Com base no estudo de mercado desenvolvido, foi possível compreender que estaríamos perante um negócio viável do ponto de vista económico-financeiro. Mais ainda, foi possível constatar que a população está disposta a recorrer a um serviço privado ao invés de aguardar pelo serviço público, mesmo tendo de realizar um esforço financeiro maior.

Palavras-chave: Saúde; Inovação; Negócio; Marketing.

Abstract

The growth of the flow of entrepreneurship in Ponte de Lima is due in large part to the continuous bet on tourism, in which this county is a pioneer and presents remarkable conditions, motivated by the good conditions of the new industrial parks.

Consequently, the number of visitors to the village increased substantially, due to the numerous jobs created, which attract people from other cities, such as Braga, Guimarães, Porto and even Galicia. Due to this affluence of the population and all the ills caused by a job with exposure to noise and toxic environments, interfering mainly in the auditory and vestibular system, the need arose to create an Audiology office. This business idea aims to fill any auditory or vestibular difficulties, as well as, provide greater ease of access to these services.

The objective of this work is to carry out a Business Plan that contemplates: (i) a market study in the region to listen to the need for this business idea; (ii) a marketing plan, clearly defining the strategic options to be followed; (iii) and an economic-financial study to assess and make value judgments about the creation of a company providing audiological services and care. To do this, we present concepts related to hearing, balance and entrepreneurship and we elaborate a business plan and an economic-financial feasibility study, in view of the creation of an Audiology practice.

The research was carried out through three questionnaires: a questionnaire of market analysis, put to the target population issues, relating to the advantages inherent to the location and creation of an Audiology clinic; other, with existing organizations, with questions directed to a possible interest in the Audiology service, in order to create possible partnerships; and another on the analysis to the competition, trying to perceive which elements of the offer that the user considers more relevant.

Based on the developed market study, it was possible to understand that we would be facing a viable business from the economic-financial point of view. Moreover, it was possible to see that the population is willing to resort to a private service instead of waiting for the public service even though it has to make a greater financial effort.

Keywords: Health; Innovation; Business; Marketing.

Resumen

El crecimiento del flujo de emprendimiento en Ponte de Lima se debe en gran parte a la continua apuesta por el turismo, en el que este condado es pionero y presenta condiciones notables, motivadas por las buenas condiciones de los nuevos parques industriales.

En consecuencia, el número de visitantes al pueblo aumentó considerablemente, debido a los numerosos empleos creados, que atraen a personas de otras ciudades, como Braga, Guimarães, Oporto e incluso Galicia. Debido a esta afluencia de la población y todos los males causados por un trabajo con exposición al ruido y ambientes tóxicos, que interfieren principalmente en el sistema auditivo y vestibular, surgió la necesidad de crear una oficina de audiología. Esta idea de negocio tiene como objetivo llenar cualquier dificultad auditiva o vestibular, así como, proporcionar una mayor facilidad de acceso a estos servicios.

El objetivo de este trabajo es llevar a cabo un plan de negocios que contempla: (i) un estudio de mercado en la región para escuchar la necesidad de esta idea de negocios; (ii) un plan de marketing, definiendo claramente las opciones estratégicas a seguir; (iii) y un estudio económico-financiero para evaluar y hacer juicios de valor sobre la creación de una empresa que brinda servicios y atención audiológica. Para ello, presentamos conceptos relacionados con la audición, el equilibrio y el espíritu empresarial, y elaboramos un plan de negocios y un estudio de viabilidad económico-financiera, en vista de la creación de una práctica de audiología.

La investigación se llevó a cabo a través de tres cuestionarios: un cuestionario de análisis de mercado, dirigido a los problemas de la población objetivo, relacionados con las ventajas inherentes a la ubicación y la creación de una clínica de audiología; otro, con las organizaciones existentes, con preguntas dirigidas a un posible interés en el servicio de audiología, con el fin de crear posibles asociaciones; y otro sobre el análisis a la competencia, tratando de percibir qué elementos de la oferta que el usuario considera más relevantes.

Sobre la base del estudio de mercado desarrollado, era posible comprender que estaríamos enfrentando un negocio viable desde el punto de vista económico-financiero. Además, se pudo ver que la población está dispuesta a recurrir a un servicio privado en lugar de esperar al servicio público, a pesar de que tiene que hacer un mayor esfuerzo financiero.

Palabras-clave: Salud; la innovación; Negocio; Marketing.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

AMA- *American Marketing Association*

APA – *American Psychological Association*

APTA- Associação Portuguesa de Audiologistas

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

GEM- Global Entrepreneurship Monitor

INE-Instituto Nacional de Estatística

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

IPP – Instituto Politécnico do Porto

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

IAPMEI- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

I&D - Investigação e Desenvolvimento

OMS- Organização Mundial de Saúde

PEST - Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos

PIB - Produto Interno Bruto

PME -Pequenas e Médias Empresas

SWOT- *Strenghts, weaknesses, opportunities, threats*

TIR - Taxa interna de rendibilidade

UE -União Europeia

VAL- Valor atual líquido

VEC -Valor Económico Criado

VMA -Valor Mercado Acrescentado

Índice Geral

Índice de Figuras	xiii
Índice de Tabelas	xv
Capítulo I- Revisão de Literatura.....	20
<u>1.1 Empreendedorismo</u>	20
<u>1.2 Plano de Marketing</u>	23
<u>1.3 Plano Económico-Financeiro</u>	31
<u>1.3.1 Análise da Viabilidade Económica e Financeira</u>	31
Capítulo 2-Metodologia	37
3.1 Apresentação da Ideia e Empreendedor do Negócio	39
Missão	40
Visão.....	41
Valores	41
Organograma da Empresa.....	41
Colaboradores da Empresa	42
3.2 Contextualização do Mercado e Desenvolvimento da Envoltente Externa	42
3.2.3 Análise da Envoltente Externa	42
3.2.1 Análise SWOT da Empresa	57
3.2.2 Fixação de objetivos.....	58
3.4 Estratégia Comercial e Marketing	59
iii. Marketing Mix: Serviços	59
iv. Marketing Mix: preço	61
v. Marketing Mix: canais de distribuição	62
vi. Marketing Mix: comunicação.....	62
vii. Localização das Instalações e Processos, capacidade e tecnologia	62
viii. Recursos Humanos	63
ix. Fornecedores	63
3.4 Balanço e Demonstração de Resultados Previsionais	64
3.4.1 Pressupostos.....	64

3.4.2	Investimento	64
3.4.3	Financiamento	70
3.4.4	Volume de negócios	71
3.4.5	Demonstração de resultados	73
3.4.6	Balanço/indicadores	74
3.4.7	Avaliação do Projeto.....	76
3.4.8	Análise de sensibilidade/avaliação.....	78
	Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	81
	Anexos.....	84
	Referências Bibliográficas	91
	Webgrafia	94

Índice de Figuras

Figura 1 - Crescimento Total das Empresas Registadas (WORL BANK,2008)	21
Figura 2- Criação de Valor: Modelo Canvas	22
Figura 3-Marketing Serviços-7P	30
Figura 4-Logotipo e Imagem da Clínica Audiológica	40
Figura 5-Portugal tem uma força de trabalho disponível, flexível, dedicada e produtiva, com um alto nível de educação em áreas orientadas para os negócios.....	47
Figura 6 - Unidades de Saúde Privadas Prestadoras de Serviços Inquiridas	51
Figura 7 -Média da disponibilidade para atender das 9 clínicas avaliadas.	53
Figura 8-Média da Satisfação com a Limpeza das 9 clínicas avaliadas. Como mostra a figura 7 e 8, a Higiaclinik é a clínica que mostra mais disponibilidade de atender, bem como a que revela uma maior preocupação com a limpeza, apresentando uma média considerável em relação às restantes clínicas avaliadas.	54
Figura 9-Média de Satisfação com Preço das 9 clínicas avaliadas.....	54
Figura 10-Média da Satisfação com a Competência Profissional, das 9 clínicas.	55
Figura 11-Média da Satisfação com a localização/Facilidade de estacionamento, das 9 clínicas avaliadas	56
Figura 12-Média da Satisfação dos clientes face à Simpatia dos colaboradores, das 9 clínicas avaliadas.	56
Figura 13-Centros de Reabilitação Auditiva.....	57
Figura 14-Indumentária da Audiologista	60
Figura 15-Indumentária da Rececionista	61

Índice de Tabelas

Tabela 1 - O que mais valorizou no espaço ou no profissional que lhe prestou o atendimento? ...	47
Tabela 2 - Quantos Km está disposto a fazer, atendendo à sua idade?	48
Tabela 3- Teste Qui- Quadrado	48
Tabela 4 - Valor disposto a pagar pela consulta do Audiologista.	49
Tabela 5 - Testes Estatísticos Qui-Quadrado para Analisar Várias Questões da Satisfação dos Clientes.....	50
Tabela 6 - Com que frequência tem o serviço de Audiologia?	52
Tabela 7 -O profissional é audiologista?.....	52
Tabela 8- Considera uma mais-valia ter este serviço?	53

Introdução

Portugal é um dos países da União Europeia (UE) em que a saúde é um dos mais poderosos fatores de integração e coesão sociais, mas também de geração de riqueza e bem-estar. Cada vez mais, somos uma população envelhecida, com um baixo índice de fecundidade, que se confronta com novos problemas de saúde, devido aos atuais estilos de vida que revelam dinâmicas comportamentais associadas a fatores de risco determinantes para o estado de saúde.

Aprofundou-se que em Portugal cerca de 34% da população com mais de 65 anos sofre de perda auditiva. E são cerca de 650 mil pessoas, sendo que mais de metade da população reconhece nunca ter feito um exame aos ouvidos. Ao mesmo tempo, pretende-se prevenir e identificar quais os fatores de risco na saúde auditiva, e de que forma a contaminação acústica, tem implicações (GAES, 2018) ¹.

No que diz respeito a saúde auditiva, mais de 60% da população portuguesa vive com níveis de ruído acima dos valores recomendados pela Organização Mundial de Saúde (OMS), que se situam nos 55 decibéis (dB), segundo dados da Direção Geral do Ambiente (DGA). Por outro lado, 19% da população está mesmo exposta a níveis de poluição sonora acima dos 65 dB. Estima-se ainda que, quanto a alterações vestibulares, mais de metade dos portugueses já teve vertigens (entenda-se vertigem como o tipo mais comum de tontura, em que a pessoa tem a sensação de uma tontura rotativa) (OMS, 2017)².

O sistema vestibular ou do equilíbrio e da audição, são dependentes um do outro assim como outras funções do sistema nervoso central. Muitos indivíduos com tontura também podem citar sintomas como: (zumbido), dificuldade na perceção das palavras, perda auditiva, desconforto a sons mais intensos, perda de memória, dificuldade de concentração, cansaço, sensação de flutuação (OMS, 2017).

Os problemas auditivos constituem um grave problema de saúde, que tem vindo a agravar-se nos últimos anos. A perda de capacidade auditiva incita exclusão social e gera dificuldades de relacionamento com o meio circundante. Por esta e por muitas outras razões, a deteção precoce tem um papel decisivo na tomada de consciência do problema e na forma de como o reabilitar.

A entrada das novas tecnologias na área da saúde, tem facilitado o acesso a melhores cuidados de saúde e, conseqüentemente, a um aumento da esperança média de vida e a uma maior longevidade da população. Por sua vez, os sistemas de saúde vêm-se obrigados a dar uma resposta a um número crescente de indivíduos, que necessitam cada vez mais de cuidados e que resultam da própria condição física associada à idade avançada.

A importância crescente com o bem-estar físico e psicológico tem gerado uma maior procura no mercado da reabilitação e, com efeito, tem surgido cada vez mais clínicas de reabilitação e recuperação, de forma a dar resposta às necessidades da população (Iria, 2013).

Neste contexto e tendo consciência que manter uma elevada competitividade é um desafio permanente para uma empresa e que a gestão estratégica é imprescindível para a sua sustentação, pretende-se constituir uma empresa prestadora de serviços – consultório de Audiologia. Ora, este documento visará materializar um plano de negócios, reconhecendo a necessidade de qualificar a oferta de serviços para pessoas com deficiência de audição e equilíbrio, num quadro em que existem inúmeras dificuldades de acesso da população. A elaboração de um plano de negócios estruturado torna-se determinante na avaliação da viabilidade comercial e financeira da ideia de negócio, sustentando, deste modo, uma tomada de decisão consciente.

Este documento pressupõe a investigação de aspetos importantes, tais como: a missão, os objetivos, os fatores chave de sucesso, a propriedade da empresa (aspetos jurídicos), a descrição dos serviços prestados, a análise da indústria (concorrência, fornecedores, clientes), a análise do mercado (segmentos de mercado), a estratégia e a sua implementação e a análise financeira.

O trabalho está estruturado em três capítulos. No Capítulo I é realizado um enquadramento teórico sobre o empreendedorismo no setor da saúde, explora os conceitos de criação de valor e competitividade no setor da saúde, respondendo às necessidades da população com a criação de um consultório de audiolgia, para resolver as falhas do serviço público. No Capítulo II é apresentada a análise empírica, constituída pelo plano de Negócios, onde descrevemos a metodologia utilizada, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados na recolha dos dados, os procedimentos, análise de resultados e discussão dos mesmos. No capítulo III, são apresentados os resultados da análise da demonstração dos resultados de uma empresa a constituir para sustentar as propostas de prestação de serviços de audiolgia. São também apresentados os resultados dos questionários apresentados de forma aleatória a indivíduos com e sem necessidades audiológicas. No final são apresentadas as conclusões.

Capítulo I- Revisão de Literatura

1.1 Empreendedorismo

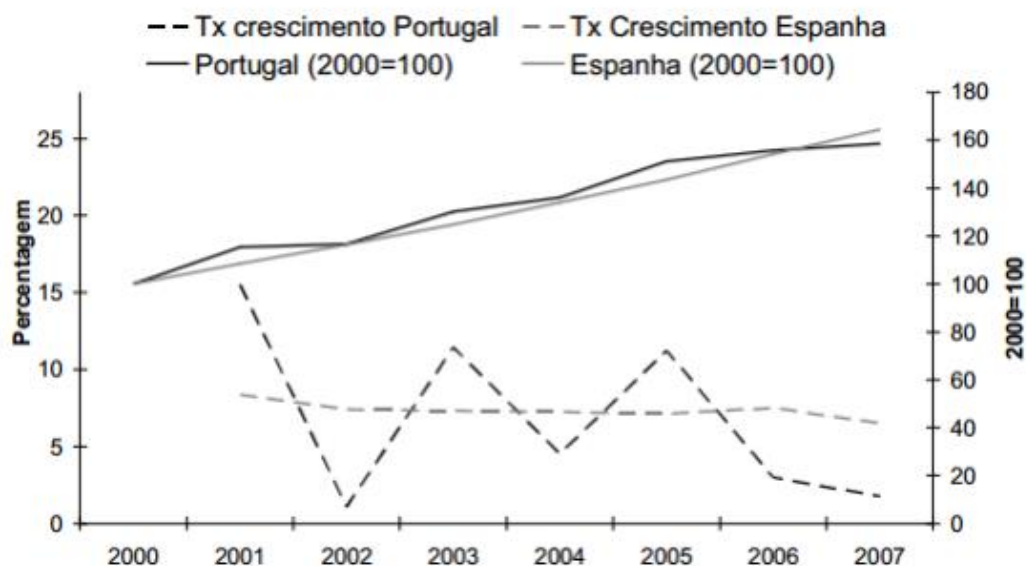
O conceito de empreendedorismo surgiu nos anos 50 por Joseph Schumpeter para designar um sujeito criativo, capaz de alcançar o sucesso através da inovação. Todavia com Peter Drucker, em 1970, o termo de risco foi inserido nesta relação, através da expressão: “ **sem risco não é possível empreender.**” (Drucker, 1995).

Segundo Schumpeter (2012), o empreendedorismo revê-se como uma força destruidora de valor e assenta na faculdade de crescer e de criar riqueza, através da criação de um novo produto, serviço ou método de produção ou no acréscimo de valor.

Para Drucker (1995), o empreendedorismo foca-se na procura da metamorfose, examinando-a como uma oportunidade e é a pesquisa constante da oportunidade que permite criar ou acrescentar valor. Por isso, identificar e selecionar oportunidades de novos negócios é uma das mais importantes capacidades de um empreendedor.

Por outro lado, o empreendedorismo tem sido encarado como um processo e catalogado como a capacidade de criar algo diferente, assumindo todos os riscos inerentes à atividade (psicológicos, financeiros e sociais) (Schumpeter, 2012; Drucker, 1995).

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2007), Portugal apresenta uma taxa elevada no que diz respeito à atividade empreendedora (uma vez que 9 em cada 100 pessoas estão envolvidas em atividades de “*early stage*”), não só pela necessidade de manter as pequenas e médias empresas, mas também de aumentar o ritmo gerador de novas empresas, sendo a pedra basilar para o avanço num desenvolvimento sustentado, que permite sobretudo o crescimento económico, como é possível verificar na figura 1 (Bosma, Jones, Autio, & Levi, 2007).



Fonte: www.econ.worldbank.org, 2008

Figura 1 - Crescimento Total das Empresas Registadas (WORLD BANK, 2008)

Portugal caracteriza-se por uma tela empresarial composta maioritariamente por pequenas e médias empresas. Isto deve-se ao empreendedorismo nacional ser particularmente de necessidade, sendo uma consequência direta da baixa oferta de emprego (Worldbank, 2008). Todavia, noutros países mais desenvolvidos, a principal motivação está associada à independência e realização pessoal.

Se acrescentarmos os motivos associados à cessação da atividade, observa-se que, em Portugal, os principais motivos devem-se ao negócio não dar lucro e à dificuldade em obter financiamento. No entanto, as políticas de apoio ao empreendedorismo têm vindo a aumentar, quer pelo aumento do financiamento, quer pela qualidade das infraestruturas ou ainda pela redução das barreiras burocráticas (Barbosa, 2007).

Segundo Ribeiro (2012), o empreendedor antes de iniciar um negócio deve planificar, isto é, deve realizar um plano de negócios, pesquisando sobre o que o produto/serviço tem para oferecer, o mercado a atuar e tecnologia a usar, de forma a evitar erros e riscos desnecessários (Monteiro, Resende & Silva, 2017). Por isso, Ribeiro (2012) explicam que o plano de negócios é o documento que define os objetivos do próprio negócio e os passos para que esses objetivos sejam alcançados, reduzindo riscos e incertezas. Todavia, este autor considera que antes de se iniciar um plano de negócios, é importante que o empreendedor faça uma retrospectiva pessoal sobre o que o motiva, os apoios com que pode contar, e a forma como vai prever ultrapassar as possíveis dificuldades.

Para realizar-se o planeamento de uma empresa a constituir, é necessário a utilização de ferramentas adequadas que coadjuvem na determinação de ações para alcance da população-alvo. Uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas é o Canvas Modelo de

Negócio (Figura 2) e, com origem nesse esquema, surgiu a ramificação Criação de Valor (Um valor percebido pelo cliente pode ser quantitativo, como preço e prazo de entrega, ou qualitativo, como design, funcionalidade e durabilidade.), que visa facilitar a definição dos desejos dos clientes e sua relação com os valores que o negócio deve oferecer. Assim, fica mais fácil definir quais são os valores e benefícios que o cliente idealizou de um produto ou serviço.

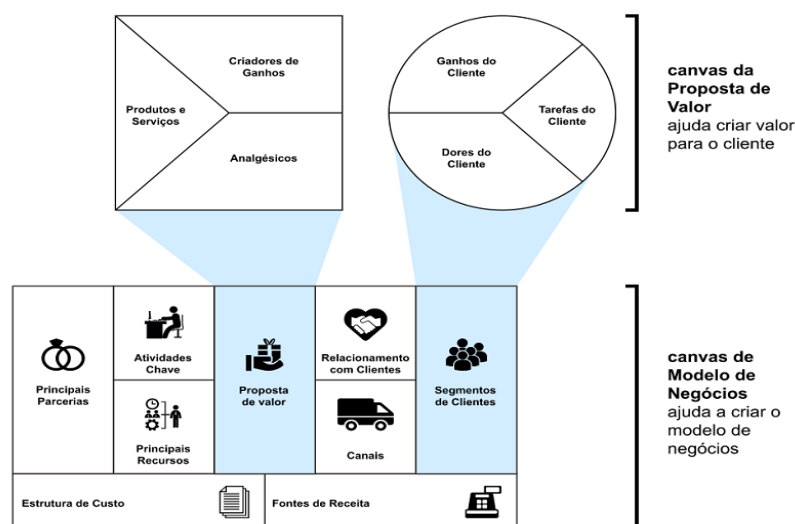


Figura 2- Criação de Valor: Modelo Canvas

A definição das estratégias e planos de marketing deverão ser a alavanca da estratégia global da organização. O desenvolvimento e a implementação da estratégia de marketing irá contribuir para a informação qualitativa e quantitativa que permitirá, numa fase pretendida, analisar a viabilidade económica e financeira, devidamente fundamentada, nomeadamente definir, o tipo de produto ou serviço, de pessoas, de preços e processos, isto é, os pilares que irão sustentar a realização do estudo de viabilidade (Meneses, 2016).

A estrutura do plano de negócios deve cingir-se aos seguintes pontos, segundo o IAPMEI:

- Apresentação do empreendedor do negócio
- Contextualização do mercado e da envolvente externa
- Definição de metas e objetivos
- Estratégia comercial
- Estrutura da empresa
- Elaboração de previsões financeiras
- Controlo e gestão de negócio
- Investimento necessário
- Anexar documentos e outra informação

Assim, o plano de negócios torna-se uma ferramenta indispensável à criação de uma nova empresa ou na reformulação de um negócio, com vista à maximização do seu desempenho, permitindo viabilizar a sobrevivência do negócio, a durabilidade do investimento e do retorno esperado, assim como uma margem de segurança para as possíveis adversidades, de modo a prosperar no mercado (Monteiro et al., 2017).

Para além dessa ferramenta é importante estruturar o plano de marketing, pois permite planejar as ações de marketing de forma, a desenvolver estratégias para focalizar-se no sucesso da empresa/marca, sendo que precisam ser condizentes com a situação atual do mercado, as tendências para o futuro e como a empresa se posiciona nesse mercado. O plano de marketing é como um *guideline* de crescimento de mercado (Lendrevie, Lévy, Dionisio & Rodrigues, 2015).

1.2 Plano de Marketing

A *American Marketing Association* (AMA, 2004) descreve o marketing como sendo uma atividade, um conjunto de processos de criação, comunicação, disponibilização e troca que geram valor para os consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral.

O marketing deixou de ser função exclusiva de um departamento de uma organização, podendo ser executado por elementos da organização cujas interações com o exterior são fundamentais para a criação e manutenção de relações (Borba, 2017). Por isso, mais do que constituir uma função independente da organização, o marketing deve corresponder a uma atitude generalizada, que traduz a necessidade de ter o foco permanente na satisfação dos desejos e necessidades de cada cliente e na angariação de novos clientes (Meneses, 2016).

Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing define-se como a capacidade de colocar no mercado os produtos/serviços certos, no momento certo, no local certo e ao preço certo. Dessa forma, é importante a criação de uma estratégia de marketing estruturada e focada na atratividade do mercado, de forma a conseguir retirar vantagens competitivas, para a formulação de uma estratégia de diferenciação (Kotler & Keller, 2006; Lendrevie et al., 2015).

O plano de marketing é um documento que permite conhecer o consumidor, o cliente e o público ou profissional de marketing, por meio de informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorizar o desempenho de marketing; e melhorar a compreensão do marketing como um processo (Bortoluzzi, 2012; AMA, 2004). Assim, um plano de marketing compreende a conceção de cinco componentes que abordaremos neste capítulo.

O primeiro ponto refere-se à análise/diagnóstico do meio envolvente, isto é, uma análise do mercado, dos clientes, da concorrência e do próprio negócio. A componente que se segue, é a definição dos objetivos a alcançar. No que diz respeito à terceira componente, esta descreve as opções estratégicas principais, isto é, a definição dos alvos, o posicionamento, a política da marca, a escolha das prioridades de ação. Numa quarta etapa, desenvolve-se o *marketing-mix*, que contempla a combinação das políticas do produto, do preço, da distribuição e da

comunicação. A última componente refere-se à avaliação e validação dos planos de ação propostos (Lendrevie et al., 2015).

1.2.1. Análise externa (Análise Macro e Micro ambiental)

Análise Macro ambiental- Pest

A Análise PEST é uma ferramenta extremamente útil para a gestão estratégica das empresas e serve para entender a dinâmica da envolvente macroeconómica de uma empresa ou organização. Esta análise assegura sobretudo que a atividade da empresa se coaduna com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo ainda evitar ações condenadas a falhar por razões que fogem ao nosso controlo. Para além disso, é essencial para quem deseja implementar um negócio ou empresa numa zona ou região sobre a qual não tem grandes informações nem recursos (Lendrevie et al, 2015).

A sigla “PEST” refere-se aos quatro grupos de fatores a serem analisados – fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, como veremos especificamente:

1) Variáveis Político-legais: incluem regulamentações governamentais e questões legais definindo regras formais e informais sob as quais a empresa deve operar. Os fatores políticos também são relevante pois a empresa precisa de estabilidade do governo, para operar ou deixará de atingir rentabilidade. Além da estabilidade incluem ainda a legislação comercial, leis de proteção ambiental, legislação fiscal e legislação laboral. Pois dependendo dos governos, alguns autores crêem que o mercado resolve todos os problemas, outros que tem de haver a intervenção do estado para a resolução de questões empresariais (Monteiro et al., 2017; Wheelen & Hunger, 2008).

2) Variáveis Económicas: estas afetam o poder de compra de potenciais clientes e o custo do capital da própria empresa. Estas variáveis incluem a taxa de crescimento, o produto nacional bruto, a taxa de juro, a taxa de Inflação, o nível de desemprego, o custo de energia, e o rendimento disponível para os consumidores finais (Wheelen & Hunger, 2008).

3) Variáveis Socio - culturais: incluem aspetos demográficos e culturais do ambiente externo. Os fatores socioculturais estão interligados com as crenças e as influências culturais da população alvo. Por outro lado, relacionam-se diretamente com as variáveis de distribuição do rendimento, taxa de crescimento da população, distribuição etária da população, tipo de consumo, mobilidade social. Estas características vão ditar o comportamento relativamente ao consumo, tendo sempre em conta as tradições e as tendências do mercado (Monteiro et al., 2017; Wheelen & Hunger, 2008).

4) Variáveis Tecnológicas: estas variáveis acompanham não só a produção de produtos e serviços novos, bem como a sua distribuição. Estas variáveis auxiliam na comunicação entre as empresas e a sua população-alvo. Estas variáveis focam-se no investimento do governo em

I&D, foco no esforço tecnológico das empresas e do governo e na facilidade de proteção de patentes. São fatores muito voláteis e com uma evolução incrível, que permite substituir produtos anteriores, atribuindo um valor de troca praticamente nulo (Wheelen & Hunger, 2008).

Além desta análise PEST, tem-se vindo a considerar mais duas variáveis de ordem ambiental e legal, passando a denominar-se por análise PESTAL.

5) Variáveis Ambientais: surge da preocupação com ambiente por parte das empresas, em que preferem que os produtos ou serviços sejam compatíveis com a sustentabilidade ambiental e que demonstrem a responsabilidade social da empresa e do empresário (Monteiro et al., 2017)

6) Variáveis Legais: para qualquer negócio, é fundamental conhecer a legislação que envolve a empresa. Quer seja a legislação mais geral, que se aplica a praticamente todas as empresas, como a legislação mais específica de acordo com o setor de atividade (Monteiro et al., 2017)

De modo a concluir este assunto, ao nível dos fatores políticos deverão ser incluídas regulamentações governamentais e questões legais, assim como a nível económico, é importante avaliar os dados do Banco de Portugal e as contas públicas, bem como crescimento e estabilidade económica, avaliar as tendências de consumo e a capacidade de poder de compra, e apostar na inovação e na tecnologia, definindo diretrizes, sob as quais a empresa deve operar (Wheelen & Hunger, 2008).

1.2.1.1 Análise do Mercado

Esta análise aplica-se da mesma forma que a análise do contexto geral. No entanto, foca-se apenas no setor principal da empresa. Com efeito, assenta em dois pilares cruciais: (i) os dados quantitativos do mercado, tais como o volume de mercado; grau de saturação; taxas de crescimento; quotas de mercado e ciclo de vida de produtos; (ii) e nos dados qualitativos, importando considerar as exigências dos clientes; estrutura de clientes; motivos de compra, quando e onde compram, como são informados, qual a perceção de valor que tem do produto/serviço; o porquê da compra, o perfil do utilizador ou serviço comprado (Monteiro et al., 2017).

A estrutura de um setor influencia e determina o nível concorrencial, bem como delimita as potenciais estratégias a adotar. Assim, a concorrência num setor, baseia-se na respetiva estrutura económica e ultrapassa o comportamento das empresas que nela atuam. O modelo que melhor diagnostica o meio transaccional é a análise de Porter, onde se identificam 5 forças:

- (1) Grau de rivalidade: refere-se à competição que há entre os atuais concorrentes, tendo consequências ao nível do preço, no ritmo da inovação, e na capacidade instalada.

- (2) Poder negocial dos clientes: sendo elevado conduz a preços baixos, e /ou exigências de serviços adicionais.
- (3) Poder negocial dos fornecedores: pode originar preços que condicionam a rentabilidade do negócio.
- (4) Ameaça de novos concorrentes: impõem uma ação/reação tanto mais forte das empresas já instaladas quanto menores forem as barreiras à entrada do setor (Lendrevie et al., 2015).
- (5) Ameaça de produtos substitutos: é um risco para o setor ou indústria, e delimita a política dos preços (Lendrevie et al., 2015).

1.2.2 Análise interna

No que toca análise interna da empresa, pretende-se avaliar de forma concreta os pontos fracos e fortes, devem ser usados instrumentos como o modelo da análise da cadeia de valor, que permite analisar as atividades particulares através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva, ou a matriz BCG, que permite categorizar a carteira de produtos em função do seu ciclo de vida e definir uma estratégia para melhorar o desempenho da carteira de produtos (Monteiro et al., 2017; Lendrevie et al., 2015).

É importante fazer esta análise da empresa de forma periódica que cubram todas as áreas da organização, como o Marketing, as finanças, a Produção, a Investigação e Desenvolvimento, de forma a identificar as forças e as fraquezas da empresa em comparação com as outras no setor e no mercado onde está inserida (Monteiro et al., 2017).

1.2.3 Análise SWOT

A análise SWOT é um instrumento de auxílio da análise estratégica, que através de um resumo das informações recolhidas permite avaliar os efeitos dos fatores externos e internos e o impacto que tem a nível do desenvolvimento do negócio. Esta análise consiste, tal como a sigla indica, na identificação de 4 pontos: S (*Strengths*) - pontos fortes da empresa ou produtos em relação ao nicho concorrencial; W (*Weaknesses*) - pontos fracos da empresa e/ou produtos; O (*opportunities*) aspetos positivos da envolvente com impacto significativo no negócio; T (*Threats*) - aspetos negativos da envolvente com impacto no negócio. Através desta análise conseguimos estabelecer as diretrizes pelas quais nos devemos reger para levar o negócio à maximização do seu lucro (Lendrevie et al., 2015).

1.2.4 Opções estratégicas (Segmentação e posicionamento)

O cliente é o nosso grande objeto de estudo na gestão de marketing. O foco que devemos dar ao cliente é indispensável, para a sobrevivência num ambiente de pressão concorrencial enorme, em que as necessidades e desejos dos clientes sofrem mutações cada vez mais frequentes e rápidas. Os clientes apresentam um papel importantíssimo na definição da população alvo, que deve envolver 4 pontos principais nomeadamente:

1. Recolha e análise de informação sobre a envolvente da organização;
2. Definição de estratégias e plano de marketing;
3. Implementação de planos de marketing;
4. Avaliação do sucesso das estratégias e planos de marketing adotados.

Quanto ao primeiro ponto, centralizamo-nos na temática que nos parece mais relevante nesta secção do trabalho, designadamente na segmentação de mercado (Kotler & Keller, 2006).

A segmentação de mercado consiste em reconhecer a oportunidade de mercado e em definir uma estratégia de marketing. O processo de segmentação é elaborado através da identificação de um grupo de indivíduos com desejos e necessidades idênticas (de preferência que estejam não satisfeitos ou pouco satisfeitos) sobre os quais a organização reconhece que tem capacidade para satisfazer melhor do que a concorrência. Cada um destes grupos constitui um segmento alvo potencial uma oportunidade de negócio para a organização, pela dimensão ou valor que oferece (Meneses, 2016).

Quanto maior for o número desdobramentos do processo ou árvore de segmentação menor será a dimensão de cada segmento identificado. Para cada segmento de clientes relevante em termos de dimensão ou rentabilidade esperada é necessário perceber quais são as suas motivações de compra, ou seja, que tipo de proposta de valor (benefícios / custos) esperada, bem como se a organização está em melhores condições do que a concorrência para a assegurar (Kotler & Keller, 2006).

Cravens (2000) explica que segmentos colossais poderão sejam mais rentáveis, dado que tenderão a viabilizar o surgimento de economias de escala na produção e no marketing. Todavia, considera que, quanto mais pequeno e coeso for um segmento, maior probabilidade de sucesso terão as estratégias de marketing (Cravens, 2000).

Outro fator que é importante ter em conta é o posicionamento do serviço que compõe a oferta. Isto significa que é importante compreender como se pretende que o serviço seja percebido pelos clientes e potenciais clientes. Esta ferramenta pretende dotar de “personalidade” o serviço, para que facilmente seja identificado e diferenciado face ao nicho concorrencial, para que quando alguém falar de determinado serviço, saberem irremediavelmente qual é a organização ou o produto que estão a elogiar (Meneses, 2016).

Realça-se a necessidade de realizar 3 etapas para que consigamos ter a percepção real e identificar o posicionamento que pretendemos ter no mercado, explicitamente numa primeira etapa, foca-se na identificação dos pontos relevantes para os consumidores e a respetiva importância. Outra etapa passa por identificar a percepção que os consumidores alvos têm da concorrência. Normalmente para conseguir fazer esta análise, usa-se muitas das vezes mapas de posicionamento, que comparam a percepção que os consumidores têm dos diversos produtos/serviços concorrentes, de acordo com os aspetos mais relevantes para a decisão de compra /consumo dos consumidores que constituem determinada população alvo. E por último definir o posicionamento do nosso serviço (Lendrevie et al., 2015).

Alguns autores consideram indispensável que cada serviço tenha um propósito, ou seja, uma missão e valores incorporados. A criação de uma marca ou das diversas marcas que constituem a oferta devem acrescentar valor intangível, deferindo-lhe identidade, personalidade e grandeza simbólica, para que a marca seja facilmente reconhecida e enraizada num mercado. É indispensável que se crie uma boa cultura organizacional, que se distinga dos concorrentes, através de um símbolo característico, mas também uma garantia de carácter racional, como a qualidade e satisfação do consumidor, pois quanto mais reconhecida for pelo cliente, e quanto mais uniforme e positiva for a percepção de que os consumidores têm dela, mais a organização tem a ganhar pois poderá cobrar um valor mais alto, pelo serviço e tornar os consumidores mais fieis e sobretudo mais disponíveis a recomendar (Meneses, 2016).

1.2.5 Marketing-mix

No mercado não existem dois produtos vendidos com a mesma estratégia, mesmo apresentando características semelhantes. Ora, cada empresa para vender adota estratégias distintas. As diversas abordagens que permitem a comercialização dos produtos de uma forma diferente, credível e atrativa, designam-se por estratégias de *marketing-mix*.

Para Kotler e Keller (2006), o desenvolvimento de estratégias de *marketing-mix*³, depende da operacionalização de um conjunto de variáveis que, numa perspetiva de marketing de consumo, se traduzem em:

Product (Produto) – O produto poderá ser o bem tangível ou intangível (produto ou serviço) disponível no mercado e o objecto de todas as ações de marketing. Inclui o seu *design*, qualidade, imagem, histórico de produção e comercialização, ciclo de vida esperado, funcionalidade e propósito, serviço pós-vendas, garantias, devoluções, entre outros. Podemos distinguir 2 tipos de produtos – perecíveis e não perecíveis.

Place (Local) ou Distribuição – Todo o conjunto de elementos que torna possível a disponibilidade do produto ao consumidor. Distinguem-se os canais de venda, capacidade de transporte, recursos logísticos, estratégias de divulgação e comercialização, processo de fabrico, entre outros.

Price (Preço) – O valor monetário atribuído a determinado produto – O preço de venda. Destacam-se também os custos de produção, descontos oferecidos, políticas de pagamento por parte do consumidor final, políticas de financiamento, entre outros. Este 'P' é especialmente sensível para uma empresa, pois afeta diretamente a sua receita e lucro, devendo ainda ser cuidadosamente analisada, tendo em conta a concorrência, tipo de produto e seu posicionamento no mercado, poder de compra do consumidor-alvo e estrutura de custo de produção e comercialização do produto (Carvalho, 2017);

Promotion (Promoção) – Todas as ações levadas a cabo para estimular a divulgação e venda do produto. A Promoção é uma ferramenta extremamente útil para definir

posicionamento do produto, visto que se baseia na comunicação entre a empresa e o consumidor final.

O objetivo será persuadir o consumidor a optar pelo seu produto mediante a apresentação de determinadas características e/ou vantagens que a empresa ache serem adequadas ao seu público-alvo. Na atualidade e no caso específico da área da saúde, o produto é consumido no momento da sua produção, interagindo no imediato com as pessoas que constituem a empresa. Esta foi uma das realidades que ajudou a promover o aparecimento de outros P's. Podemos realçar, ações de relações públicas, ações de marketing direto, publicidade, entre outros (Kotler & Armstrong, 1993).

Com a evolução constante dos mercados e principalmente dos consumidores em geral, os profissionais de Marketing viram-se obrigados a expandir e a adaptar o seu raio de ação de forma a acompanhar as novas tendências e exigências dos mercados locais e globais. Como tal, Grönroos (2017) considera que, no que toca a prestação de serviços, a competição por serviços é cada vez mais crescente, embora sejam mercados mais maduros e de grande concorrência. Todavia, as falhas na gestão de marketing somente com o conceito tradicional dos 4Ps tornam-se evidentes. Assim, o autor reconhece que a tradicional abordagem não cobre todos os recursos e atividades do ciclo de vida do relacionamento com os clientes. Assim, à lista dos 4 P's, numa abordagem de serviços, a comunidade científica realça mais 3 variáveis relevantes:

- *People* (Pessoas) – O foco não é só no consumidor mas também em quem presta o serviço. É muito importante orientar e mentalizar as pessoas responsáveis por fornecer determinado serviço, para a importância de prestarem um atendimento diferenciado e gerarem uma boa relação com o cliente. Em última análise são as pessoas e suas características que se tornam na imagem da empresa (Grönroos, 2017);

- *Process* (Processos) – Todo o conjunto de ações, procedimentos e processos levados a cabo, durante o processo produtivo ou de conceção, e que culminam na entrega final do produto ou serviço ao consumidor. Os processos estão intimamente ligados à receita e ao lucro, visto que constituem o planeamento prévio da prestação do serviço ou disponibilização do produto. Destacamos, *standards* de serviço, padrões, linhas de atendimento (Carvalho, 2017);

- *Physical Evidence* (Perceção) – Todas as ações levadas a cabo para satisfazer e agradar a expectativa e perceção do consumidor, com o objetivo de o fidelizar ao nosso produto ou serviço. Podemos distinguir a decoração do local, a aparência dos colaboradores, tipo e eficiência do serviço, e o estado das instalações (Carvalho, 2017).

Provavelmente a ferramenta de marketing mais conhecida e utilizada em todo o mundo é designado por *marketing-mix* ou 4P (*price, place, promotion, product*) sendo reforçado com mais três variáveis (pessoas, processos, evidências físicas), criando assim o modelo 7P do marketing. Este modelo revela-se mais útil sobretudo no sector dos serviços, como podemos observar na figura 3.

³ Como refere McCarthy, Jerome (1960), no livro Basic Marketing.



Figura 3-Marketing Serviços-7P

1.2.6 Implementação e avaliação das estratégias de marketing

A implementação da estratégia de marketing é crucial para que a estratégia delineada seja um sucesso e consiste no método que transverte os planos de marketing em ações e que permite que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Ora, avaliar um plano de marketing, é sobretudo questionar se vamos atingir os objetivos e as metas gerais que definimos na estratégia (Kotler & Keller, 2006; Kotler & Armstrong, 1993), conforme melhor se poderá compreender:

a) Plano de ações

Segundo Lendrevie et al (2015), o plano de ações serve para organizar as ações que permitem determinar todas as atividades necessárias para colocar a implementação do marketing-mix, em prática. Para além disso, é fundamental proceder à avaliação das ações, que pode ser qualitativa ou quantitativa.

O plano de ações compreende uma descrição detalhada das ações necessárias para realizar a tarefa escolhida e deve estar palpabilizado num documento escrito, pois implica que cada um dos responsáveis tenha um compromisso de pôr em prática os meios necessários para concretizar o objetivo pretendido (Teixeira, 2011).

b) Plano de contingência e orçamento

O plano de marketing traça o rumo que a empresa deve tomar para atingir o sucesso. No entanto, é pertinente acautelar possíveis fenómenos no mercado, na empresa, na concorrência ou na sociedade, que podem implicar ações elucidadas no plano de contingência. Por isso, deve-se nomear os fatores principais que, caso ocorram, requeiram modificações consideráveis nas atividades previstas.

Todas as organizações necessitam de ter planos de contingência para recuperação de serviços, no entanto, estes não devem ser vistos como um substituto para melhorar a *performance* do serviço. Quando um problema é causado por forças internas que são controláveis, não existe margem para erro, de forma a não permitir, que o problema volte a ocorrer. Os fracassos recorrentes de um serviço minoram a qualidade e o rendimento do serviço, uma vez que o tempo e o dinheiro estão a ser desperdiçados para corrigir erros. De forma a agir sob vigilância e prevenção existem algumas ferramentas, que podemos utilizar para monitorizar a qualidade e determinar as causas das falhas de serviço, e que entre as muitas ferramentas disponíveis para melhoria de qualidade, destaca-se o *blueprint*, que é uma das mais vantajosas. Para desenvolver um *blueprint*, é indispensável identificar as atividades primárias envolvidas na prestação do serviço, clarificar a sequência e especificar as ligações entre estas atividades. Após a realização desta tarefa, os *blueprints* apoiam na integração de marketing, operações e gestão de recursos humanos (Lovelock & Wright, 1999).

Quanto ao orçamento, este serve para prever os desfechos da aplicação do marketing-mix. Quando não é possível aplicá-lo de forma a tirar conclusões fiáveis, pode ser usado o método do ponto morto, que calcula o volume de vendas a partir do qual o marketing-mix permite atingir uma rendibilidade aceitável. Aconselha-se programar o orçamento com o máximo rigor e o mais realista possível, analisando a concorrência e realizando a avaliação do risco, identificando os principais fatores externos que podem abalar os planos inicialmente delineados, e claro ter já preparado uma outra hipótese, para que não sejam apanhados de forma desprevenida perante as alterações significativas que possam ocorrer, estarmos preparados para uma nova resolução (Lendrevie et al, 2015).

1.3 Plano Económico-Financeiro

Nesta secção vamos aprofundar o plano económico-financeiro, que representa a peça chave de apresentação de um projeto de investimento a um investidor ou financiador, seja ele particular ou uma instituição financeira. Procura-se sobretudo que o empreendedor compreenda todas as dimensões do seu negócio, assim como defina os caminhos a traçar para o desenvolvimento da empresa no curto, médio e longo prazo, mediante a criação de objetivos táticos e operacionais, como transpomos a seguir.

1.3.1 Análise da Viabilidade Económica e Financeira

Esta análise é a parte final do planeamento de um negócio, no qual é quantificada a viabilidade do mesmo através de indicadores financeiros. Tendo como benefício permitir a visualização através de projeções e números, do potencial do retorno do investimento, persentindo uma tomada de decisões sobre se o investimento deverá ou não, ser realizado, nomeadamente (Silva, 2012):

- Projeção de Receitas
- Investimento

- Não corrente
 - Corrente- Fundo de Maneio
- Projeção de Gastos
- Financiamento
 - Capitais Próprios
 - Capitais Alheios
 - Subsídios
- Análise Económica e Financeira

O estudo da viabilidade económica e financeira, é o estudo que dá apoio à tomada de decisão por parte do investidor (o detentor do capital próprio necessário ao projeto) e dos financiadores (capital alheio). Este estudo permite ponderar as despesas e as receitas financeiras do projeto, de forma a auferir a rentabilidade do negócio. Desse modo, deve utilizar-se ferramentas que garantam o mérito e o sucesso. Com efeito, permite encontrar as respostas no sentido de sabermos se podemos ou não avançar com o projeto, se é viável ou não, assim como as falhas que tem e como podemos solucioná-las (Silva, 2012). Geralmente incorpora ainda avaliação técnica (preocupa-se com o *engineering* e o *design* das instalações e equipamentos do projeto, valorando uma estimativa dos custos de investimento, os operativos de construção e operação do projeto em si), uma avaliação comercial (foca-se nas condições de compra de bens e serviços necessários ao desenvolvimento do negócio, e da compra e venda da fase da operação do projeto, ou seja (trata-se da área do marketing) e institucional (relaciona-se com o sistema de gestão e o tipo de organização do pessoal a adotar na construção e na fase de operação) (Silva, 2012).

Normalmente utilizamos pelo menos, 3 técnicas de análise das Demonstrações Financeiras: A análise estática, dinâmica e a utilização de rácios e indicadores.

- Análise estática: corresponde à análise do desempenho financeiro da empresa, pode ser efetuada pela análise de um único balanço, ou a partir de vários balanços consecutivos.
- Análise dinâmica: suportada pela análise dos fluxos financeiros, pelo que para além da Demonstração de Resultados, tem a Demonstração dos Fluxos de Caixa como documento financeiro privilegiado. Evidencia a capacidade da empresa em gerar meios próprios.
- Método dos rácios: depende das características da empresa e do setor onde esta está inserida. A técnica dos rácios é das mais utilizadas, estabelecendo uma evolução no tempo e comparando o seu desempenho em relação a outras empresas e ao próprio setor de atividade.

Esta análise deverá ser sempre comparativa com médias de setor, e deverá ter um mínimo de 3 anos e um máximo de 5 anos, de forma a ser possível efetuar uma análise evolutiva do negócio (Silva, 2012).

Análise Financeira

Esta análise abraça como principal desafio o de gerar recursos financeiros suficientes para assegurar os gastos operacionais de curto prazo e as necessidades de capital de médio e longo prazo. Trata-se de uma validação através de rácios e indicadores que nos permitem concluir sobre a situação financeira da empresa, quer na perspetiva de curto como de médio e longo prazo. A qualquer uma das perspetivas corresponderá um tipo de análise diferente, uma voltada para a gestão de tesouraria, possíveis ruturas ou excedentes, e uma outra virada para a estrutura financeira da empresa, nível adequado dos capitais próprios, capacidade de endividamento e solvabilidade, incidindo na capacidade da empresa em honrar os seus compromissos de curto e médio e longo prazo (Meneses, 2016).

Muito utilizados quer a nível de projetos de investimento, quer para a tomada de decisões de financiamento. O principal documento utilizado é o Balanço.

a) Balanço

O balanço é um raio-x do valor patrimonial da empresa, num determinado momento, geralmente no último ou no primeiro dia do ano. Reflete o valor dos ativos da organização necessários para a atividade e as dívidas sobre terceiros (passivo), que possam ter sido precisas para o financiamento do ativo ou as despesas correntes que decorrem da atividade da empresa, bem como o valor que constitui a diferença entre os valores do ativo e do passivo, isto é o capital próprio.

O balanço atesta a situação patrimonial da organização, ou seja, é o seu valor contabilístico caso fosse liquidada. Trata-se da dimensão financeira que resulta das suas despesas e receitas, e deve ser próximo de zero ou positivo, pois deverá dar à empresa capacidade para solver os seus compromissos (Meneses, 2016).

A análise económica possibilita avaliar se uma empresa é rentável, analisando a eficiência dos recursos utilizados, podendo ser expressa através de análise de rácios e também a partir da estruturalização dos rendimentos e dos gastos. Esta análise económica ou estudo da rentabilidade é principalmente utilizada para examinar “a capacidade de uma empresa obter lucros necessários a remuneração dos capitais postos a sua disposição” (Meneses, 2016).

Os rácios e indicadores económicos permitem a análise da estrutura de custos da empresa, da sua estrutura produtiva, a análise das diversas margens, a capacidade de crescimento da empresa, a sua viabilidade económica, entre outros. O documento fundamental de análise é a Demonstração de Resultados (Meneses, 2016).

b) Demonstração de Resultados (DR)

A Demonstração de Resultados mostra o fluxo de rendimentos e gastos da empresa, durante um determinado período, isto é, mede o valor de riqueza gerada, durante esse período de tempo. Espelha o desempenho económico da empresa, enquanto o balanço dá-nos a

posição financeira. O resultado económico apurado no final do período a que diz respeito a Demonstração de Resultados, denomina-se Resultado Líquido = Rendimentos Totais – Gastos Totais.

c) Rendibilidade

A rendibilidade é a expressão da DR pois consiste na capacidade das empresas em gerarem lucros, na lógica da maximização dos resultados obtidos num determinado período, com os meios utilizados para os gerar, demonstrando capacidade para remunerar os capitais dos investidores. A rendibilidade deve pelo menos assegurar a manutenção do capital e o reembolso e remuneração dos capitais utilizados. A rendibilidade exprime-se sempre pela relação “resultados obtidos/meios utilizados” (Fernandes, Peguinho, Vieira & Neiva,2016).

- **Rentabilidade do Capital Próprio RCP = Resultado Líquido / Capital Próprio**
- **Rendibilidade Operacional das Vendas = (Resultado Operacional/Volume de Negócios)x100**
- **Rendibilidade Líquida das Vendas = (Resultado Líquido/Volume de Negócios) x 100**
- **Rendibilidade Económica do Ativo = ((Resultado Operacional/Ativo Total)x 100 (Rendibilidade Económica do Ativo – ROI Return of Investment)**

A organização de um conjunto de rácios é a forma mais eficaz para a avaliação da análise financeira. Deve ter-se em conta e ajustar os rácios as necessidades daquilo que pretendemos avaliar. E de forma a monitorizar a situação económico-financeira.

Classificação de rácios conforme as diversas categorias:

- **Rácios Financeiros** – avaliam o equilíbrio financeiro do Balanço, tais como estrutura financeira, o grau de solvabilidade e a sua capacidade de endividamento. Ex.º autonomia financeira (Capital Próprio/Ativo)
- **Rácios Económicos** – avaliam a rendibilidade da empresa, entre valores constantes da DR, tais como a estrutura de gastos ou rendimentos e as margens obtidas . Ex.º margem líquida das vendas (Resultado líquido do período/Vendas).
- **Rácios económico-financeiros** – analisam relações económicas da Demonstração de Resultados, com elementos financeiros do Balanço. Ex.º rendibilidade dos capitais próprios (Resultado Líquido período/Capital Próprio)
- **Rácios de atividade ou funcionamento** – mais vocacionados para medir a eficiência da gestão dos ativos. Ex.º prazo médio de recebimentos ((clientes/vendas + iva) x 365 dias)

- **Rácios técnicos** – avaliam a atividade da empresa sob várias perspectivas. Ex.^o produtividade por trabalhador (quantidade produzida/n.^o trabalhadores)
- **Rácios de desempenho bolsista** - avaliação do desempenho da empresa no mercado de capitais. Ex.^o PER (*price earnings ratio*), (Cotação da ação/Resultado por ação).

Estas ferramentas são cruciais para uma boa gestão da empresa e são o suporte para a elaboração correta do relatório de gestão. (Meneses, 2016; Monteiro et al, 2017; Fernandes et al., 2016)

Dessa forma, os gestores são frequentemente pressionados de forma a obter o máximo da rentabilidade para os investidores, para de certa forma, criar valor, sendo que valor tem significado de lucro ou maior riqueza para o acionista. Assim, devemos reger-nos por alguns critérios de avaliação da rentabilidade do negócio:

- Valor Atual Líquido (VAL) - O Valor Atual Líquido (VAL) tem como objetivo avaliar a viabilidade de um projeto de investimento através do cálculo do valor atual de todos os seus cash-flows.
Por valor atual entende-se o valor hoje de um determinado montante a obter no futuro. Como qualquer investimento apenas gera *cash-flow* no futuro, é necessário atualizar o valor de cada um desses cash-flows e compará-los com o valor do investimento. No caso do valor do investimento ser inferior ao valor atual dos *cash-flows*, o VAL é positivo o que significa que o projeto apresenta uma rentabilidade positiva (Monteiro et al., 2017).
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) – taxa máxima de rentabilidade, é um indicador usado para medir a rentabilidade de projetos de investimento. Quanto mais elevada é a TIR, maior a rentabilidade do projeto. Dizemos que se a TIR for superior à taxa de custo de capital, o projeto é viável (Fernandes et al., 2016).
- Pay Back- tempo de retorno do investimento, uma técnica muito utilizada nas empresas para análise do prazo de retorno do investimento em um projeto. Podemos completar que o PayBack é o tempo de retorno do investimento inicial até o momento no qual o ganho acumulado se iguala ao valor deste investimento. Normalmente este período é medido em meses ou anos (Fernandes et al, 2016).

O objetivo de qualquer projeto é assegurar, que se é, economicamente atrativo, não seja prejudicado por uma qualquer decisão menos correta, a nível financeiro. Porém, por vezes,

devido a fatores externos, como a fiscalidade, incumbe-nos de reconhecer a interação entre decisões de investimento e decisões de financiamento. As decisões, no que diz respeito ao financiamento, visam assegurar recursos financeiros necessários e adequados ao ciclo de exploração do investimento (Silva, 2012)

Temos diversas medidas e apoios financeiros que facilmente motivam a empreender, e conseguem culminar as lacunas que muitas das vezes nos impedem de realizar um negócio, como é o caso dos apoios ou incentivos ao empreendedorismo jovem.

Temos, como exemplo, a iniciativa Empreende Mais que se destina a jovens empreendedores que pretendam criar um negócio por conta própria. Trata-se de um projeto dinamizado pela Associação de Jovens Empresários e Empreendedores Católicos de Ação Nacional (JEEC-AN), cofinanciado pelo Compete 2020, no âmbito do Portugal 2020, e tem como objetivos estratégicos, apoiar de forma eficiente o empreendedorismo, através da criação de condições para o surgimento de projetos de jovens empreendedores. Mais ainda, visa facilitar e estimular o aparecimento de novas empresas (*startups*) empenhadas na internacionalização competitiva da economia portuguesa (COMPETE 2020 e *Empreende Mais (+)*, 2018).

Outro apoio que podemos salientar é o INVESTE JOVEM- O programa tem por objetivo promover o empreendedorismo, e ainda potenciar a criação de emprego e o crescimento económico através das seguintes medidas: apoio financeiro ao investimento; apoio financeiro à criação do próprio emprego dos promotores; apoio técnico na área do empreendedorismo para reforço de competências e para a estruturação do projeto, bem como à consolidação do mesmo (Portal dos Incentivos, 2018).

Outra medida que podemos considerar é o PAECE - Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego que se foca no apoio, à criação de empresas de pequena dimensão, com fins lucrativos, independentemente da respetiva forma jurídica (incluindo entidades que revistam a forma jurídica de cooperativa), que originem a criação de emprego e contribuam para a dinamização das economias locais.

Por outro lado, é ainda de salientar o Programa Nacional de Microcrédito, assim como o apoio à criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego (Portal dos Incentivos, 2018).

Capítulo 2-Metodologia

2.1 Tipo de estudo

O tipo de estudo desenvolvido é descritivo, pois assume e descreve a pesquisa em si, e exploratório na medida em que objetivo passa por conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, o seu significado e o contexto onde ela se insere. Ora, pressupõe-se que o comportamento humano é melhor compreendido no contexto social onde ocorre. Por outro lado, o corte deste estudo foi transversal, pois a recolha de dados somente se realizou num momento temporal (Pocinho, 2012).

2.2 Definição da População e da Amostra

A população a investigar foram os utentes de várias clínicas localizadas em Viana do Castelo, Barcelos e Ponte de Lima. O tipo de amostragem deste estudo foi não probabilístico, por conveniência.

No primeiro questionário (Anexo I) foram administrados 100 questionários. No entanto, a amostra que foi possível apresentar é constituída por 82 indivíduos, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 20 e os 86 anos.

A recolha da amostra foi realizada entre Outubro de 2018 e Abril de 2019, em 3 concelhos do Alto Minho, nomeadamente, Viana do Castelo (entregaram-se aos inquiridos 30 questionários e obtiveram-se 25 questionários respondidos), em Barcelos (entregaram-se 35 questionários e obtiveram-se 20 respostas) e em Ponte de Lima (foram administrados 35 tendo só sido devolvidos cerca de 28). Todos os questionários foram de autopreenchimento pelo inquirido. Com base na amostra recolhida, procurou-se compreender o conhecimento dos inquiridos sobre a profissão de audiologista e sobre a pertinência de existir uma clínica com todas as valências de audiologia.

Num segundo questionário (Anexo II), analisaram-se 9 clínicas em Ponte de Lima, pelo facto de serem as mais próximas do local onde se pretende criar a empresa e por prestarem um serviço semelhante (concorrentes indiretos e eventualmente parceiros). Nesta recolha amostral, procurou-se perceber o tipo de profissional que executa os exames e com que frequência se disponibiliza para estes exames.

No terceiro questionário (Anexo III), procurou-se aprofundar o conhecimento sobre a opinião/satisfação dos utentes das clínicas no Concelho de Viana do Castelo relativamente à concorrência, bem como sobre as características que consideram primordiais para um centro prestar um serviço de excelência, usando uma escala numérica de 0 (muito mau) a 5 (muito bom). Nesta recolha amostral, obtiveram-se 18 questionários respondidos, apesar de se terem entregado 30 questionários para autopreenchimento. Importa ainda salientar que, esta amostra foi obtida essencialmente no centro auditivo GAES.

2.3 Metodologia usada na recolha da amostra

Numa primeira instância, os instrumentos utilizados na recolha de dados, foram dados primários: inquéritos por questionários, em que os inquiridos foram selecionados de forma aleatória. Todavia, recorreu-se complementarmente à recolha de dados secundários: livros da área da gestão, marketing e planos de negócios, análise económica e financeira, bem como a bases de dados *online*, tais como a Pubmed, Scielo, Be-on, Iapmei, Banco de Portugal, artigos científicos e outros organismos oficiais e não oficiais.

2.4 Métodos Estatísticos

A totalidade dos dados obtidos neste estudo foi analisada estatisticamente através do *software* de estatística SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22.0. A amostra foi caracterizada e descrita através das seguintes estatísticas: média, moda, mediana, desvio-padrão, máximos e mínimos. Utilizou-se o teste não paramétrico de Qui-Quadrado, para verificar se existem diferenças significativas entre as categorias apresentadas, para um intervalo de confiança de 95%.

Capítulo 3 - Plano de Negócios

3.1 Apresentação da Ideia e Empreendedor do Negócio

O consultório de audiologia é uma microempresa que pretende intervir junto de toda a população, de forma a colmatar as falhas que existem no SNS. A Audiologia é a ciência que estuda a audição e o equilíbrio, assim como a reabilitação e a prevenção destas funções, pelo que inclui diversas áreas científicas, técnicas, clínicas e de reabilitação que em conjunto formam um mundo interdisciplinar, requerendo o estudo de diversas ciências tais como a física, a psicologia, a medicina, a fisiologia, a fonética, a acústica e a biologia, entre outras (APTA, 2018).

Segundo a portaria 256-A/86, de 28 de Maio, o audiologista atua nas funções de diagnóstico na “execução de exames audiométricos, visando determinar a capacidade auditiva dos pacientes, a deteção de problemas do ouvido médio, do ouvido interno, do nervo auditivo, do tronco cerebral e do córtex auditivo. Executa exames de eletrofisiologia, nomeadamente a pesquisa de potenciais elétricos cocleares, tronculares e corticais. Executa os testes de avaliação funcional do nervo facial”. Estabelece igualmente funções na reabilitação auditiva, referindo que “afere a eficácia e correto funcionamento das próteses auditivas. Prepara inserções moldadas para o ouvido. Treina doentes portadores de próteses auditivas e procede a pequenas reparações nas mesmas”. Acrescenta ainda outras funções determinando que “colabora na inserção social e escolar do deficiente auditivo. Elabora fichas individuais dos doentes, onde regista os dados obtidos nos doentes”. Ainda é responsável por desenvolver atividades no âmbito da prevenção e preservação da audição e do equilíbrio, do diagnóstico e da reabilitação auditiva e vestibular.

Da vontade de melhorar a cada dia, decidimos investir neste negócio de modo a criar e a desenvolver uma microempresa baseada na qualidade do serviço e no atendimento personalizado na área da audição e vestibulologia, sediada em Ponte de Lima.

A empresa irá designar-se de Clínica Audiológica e apresenta como código de atividade económica o nº 86906 - Outras atividades de saúde humana, n. e.

A este código estão associadas as designadas “outras atividades de saúde humana”, sendo que esta empresa apresenta uma dimensão reduzida, isto é, estamos perante uma microempresa.

Como objetivo social desta empresa, podemos identificar o facto de esta prestar um serviço que visa a melhoria da qualidade de vida do indivíduo a nível da saúde auditiva e vestibular.

A grande ideia deste negócio assenta na criação do acesso à prevenção, diagnóstico e reabilitação auditiva/vestibular no distrito de Viana do Castelo, sendo numa fase inicial prestada

em Ponte de Lima, mas com previsão de crescimento para todo distrito. Inicialmente a empresa possuirá apenas um consultório físico, em que realizaremos algumas consultas a meio tempo. E criar-se-á acordos, como prestadores de cuidados de saúde nas instituições já existentes, de forma a expandir o conhecimento da empresa através das que já estão instaladas no mercado.

Esta empresa vai focar-se na qualidade e no cuidado personalizado de cada utente. Será um serviço inovador, pois apenas existem clínicas de reabilitação auditiva ou apenas só de alguns exames audiológicos. Este conceito de negócio pretende orientar-se para cada indivíduo e atuar em todas as faixas etárias desde as crianças até aos idosos. Mais ainda, visa atuar na prevenção, nos cuidados a ter com os ouvidos, aconselhar, recomendar e recordar o dever de realizar exames de despiste. Por outro lado, no caso de existir alguma dificuldade auditiva, pretende agir de forma a reabilitar, seja através de próteses auditivas ou de treino de equilíbrio.

Desta forma, todo o conceito da “Clínica Audiológica” é uma novidade e inovação quando se associa a Ponte de Lima, na medida em que este tratamento não está ao acesso da população em geral. Assim, com a criação da nossa empresa, todos os indivíduos que assim entenderem terão acesso a este tratamento. Sendo que, também se aposta na inovação, quando ofereceremos a deslocação a empresas que pretendam ter o serviço.



Figura 4-Logotipo e Imagem da Clínica Audiológica

Missão

A nossa missão rege-se por uma filosofia de promoção do bem-estar de toda a população, através de um serviço de qualidade, na prevenção e atuação, combatendo carências afetivas, uma vez que as pessoas com dificuldades auditivas tendem ao isolamento bem como necessidades básicas, como é o caso de um dos nossos sentidos.

Temos o propósito social de potenciar a autonomia de cada utente, atuando de uma forma global e integrada, evitando a exclusão social e permitindo uma melhoria contínua na sua qualidade de vida, sem que sintam que as limitações auditivas e físicas (equilíbrio) se tornem barreiras na gestão do quotidiano de cada um.

Primamos pelo rigor e profissionalismo, zelando para que cada utente tenha um acompanhamento cada vez mais individualizado e de encontro às suas necessidades.

Encaramos cada utente como um novo desafio e uma oportunidade, contribuindo para uma sociedade mais justa e solidária, designadamente, nas respostas sociais de apoio a crianças e a idosos, bem como, na prevenção, reabilitação e promoção da saúde e bem-estar.

Visão

Pretendemos ser uma instituição, comprometida com toda a comunidade, e em geral com os agentes sociais, culturais e económicos. Em particular, assumindo e implementando políticas e respostas sociais de forma, a prevenir, diagnosticar e reabilitar pessoas idosas ou crianças, que tenham perdido a autonomia a nível auditivo e vestibular, sem apoio social e familiar e estejam em situação de insegurança face as atividades primárias diárias. De modo a que, através de treino funcional ou próteses auditivas consigam encontrar a harmonia que necessitam para o seu dia-a-dia.

Queremos ser reconhecidos pelos padrões de qualidade, satisfação do cliente, inovação e rigor no serviço prestado, de modo a sermos parceiros fundamentais, no desenvolvimento regional e nacional e uma opção clara, na escolha dos clientes, tanto a curto como a longo prazo.

Sendo o nosso lema: melhoria contínua do bem-estar com um trato individualizado e aperfeiçoado a cada necessidade do individuo que nos procura.

Valores

Objetivamos ainda uma serie de valores a que nos propomos, e que nos diferenciem e dignifiquem como instituição, sendo eles:

- Inovação tecnológica
- Paixão pelo trabalho
- Polivalência
- Excelência como compromisso
- Competência Profissional

Organograma da Empresa



Colaboradores da Empresa

Esta equipa é constituída por um audiologista com cédula profissional válida, que tanto presta serviços em clínica, como ao domicílio (clínicas Parceiras), dispondo de equipamento móvel para que diversas instituições possam requerer os nossos serviços. O Audiologista atua no sentido da prevenção diagnóstica e reabilitação, atuando sozinho em toda a área técnica. A rececionista dá apoio no sentido de agendamento de consultas e sua confirmação. Gestão Administrativa e higiénica do consultório. O audiologista acumula também a função de diretor, pois adquiriu competência de Gestor no curso de Gestão das Organizações.

3.2 Contextualização do Mercado e Desenvolvimento da Envoltente Externa

O serviço que se pretende prestar surge da necessidade de erradicar todas as falhas, procurando satisfazer os utentes já fidelizados ao audiologista empreendedor, através da prestação de serviços de prevenção diagnóstico e reabilitação, na área auditiva e vestibular com qualidade. Por outro lado, pretende-se desenvolver formações relacionadas com a atividade, de modo a promover mais conhecimento, junto da população, de alguns hábitos incorretos e sobre formas de prevenir a perda auditiva e desequilíbrio, bem como o comércio de produtos e equipamentos relacionados com a atividade.

3.2.3 Análise da Envoltente Externa

Com a análise externa delimita-se quais as forças externas que o gabinete não controla, e que podem assumir duas dimensões, macro-ambiental e micro-ambiental.

Macro ambiente (PESTAL)

Nesta secção, analisam-se os fatores político-legais, económicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais, que mesmo sendo externos ao gabinete, o influenciam direta e indiretamente.

1) Fatores Políticos

A nível de questões políticas e legais, o Consultório de Audiologia obedece à legislação laboral, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 279/2009, de 6 de outubro, estabelece o novo regime jurídico a que ficam sujeitos a abertura, a modificação e o funcionamento das unidades privadas de saúde, aplicada em Portugal (Pellegrino,2018).

O relacionamento entre uma empresa e os governos na escolha do mercado e no crescimento e consolidação de suas operações, ainda passa por abordagens pouco definidas e é alvo de variados estudos no setor da saúde. De uma forma geral, justificam como as empresas desenvolvem mecanismos de entrada no meio político, de forma a reduzir riscos operacionais e/ou promover o negócio. Explicitam sobretudo, como as empresas procuram no conforto político

uma proteção contra riscos de expropriação, reformas fiscais, mudanças em padrões de financiamento ou mesmo na regulação setorial, entre outros (Pellegrino, 2018).

2) Fatores económicos

Embora Portugal seja um dos países com maior rácio, entre despesas em saúde e PIB real, aliado ao facto do setor da saúde ser ineficiente e ainda o facto de este ter, uma influência no crescimento do país, a decisão política de cortes neste setor pode vir a causar um abrandamento ainda maior do crescimento do produto português, por via dos efeitos em termos de redução da acumulação de capital humano. No entanto, faz-nos perspetivar um crescimento mais sustentado da atividade a nível do setor privado, de forma a colmatar estas falhas (Agostinho, 2013).

Segundo a AICEP Portal Global, existem diversas razões para investir em Portugal, nomeadamente:

- Melhor localização (Portugal tem uma localização privilegiada para aceder a mercados relevantes);
- Melhor talento (Portugal tem uma força de trabalho disponível, flexível, dedicada e produtiva, com um alto nível de educação em áreas orientadas para os negócios);
- Melhores infraestruturas (Portugal é o 18º país do mundo com melhores infraestruturas);
- Mais mercado (Portugal é uma porta aberta para um mercado de 500 milhões de pessoas na Europa e mais de 250 milhões de consumidores de língua portuguesa);
- Melhores Empresas (Clientes satisfeitos);
- Melhor Tecnologia (Portugal é um país de topo no fornecimento de serviços tecnológicos);
- Melhores Competências (61% dos portugueses falam pelo menos 1 língua estrangeira);
- Melhor qualidade de vida (Portugal é um bom país para investir, viver e desfrutar. É seguro, tem um clima agradável, meio ambiente sem igual, boas estruturas culturais e de lazer e cuidados de saúde de alta qualidade) (Boletim Económico, 2018).

O investimento privado cresceu a um ritmo elevado ao da atividade, mas, simultaneamente potenciou a redução dos níveis de endividamento das empresas mais pequenas.

No que diz respeito ao financiamento externo importa referir que em Portugal, as empresas estrangeiras fazem menos empréstimos bancários do que as empresas nacionais.

Esta situação permite uma maior variedade de fontes de financiamento das empresas portuguesas, incluindo em termos de capital próprio, por exemplo, através do desenvolvimento de mercados de capitais dirigidos a empresas de menor dimensão (Boletim Económico, 2018).

Atualmente, a economia portuguesa é caracterizada por uma poupança interna relativamente baixa e permanece a necessidade de reduzir os seus níveis de endividamento (Boletim Económico, 2018).

3) Fatores Socioculturais

Os indicadores demográficos mostram-nos que Portugal segue a tendência dos países ditos desenvolvidos. Ou seja, os portugueses apresentam uma maior esperança média de vida, nas regiões Norte, Centro e Área Metropolitana de Lisboa, revelando valores de esperança de vida superiores aos nacionais (INE, 2017). Uma realidade que revela uma melhoria geral das condições de vida, mas também o acesso aos avanços da medicina e da tecnologia, com terapêuticas e medicamentos mais inovadores e eficazes.

Somos uma população envelhecida, com um baixo índice de fertilidade, que se apresenta com novos problemas de saúde, devido aos atuais estilos de vida que revelam dinâmicas comportamentais associadas a fatores de risco determinantes para o estado de saúde dos portugueses.

Perante este contexto sociodemográfico e os progressos da inovação tecnológica, o Sistema de Saúde português, no geral, está a tentar adequar-se de forma a dar resposta com qualidade às novas necessidades de cidadãos cada vez mais informados e exigentes. No entanto, é uma questão difícil de gerir, pois acaba por aumentar a despesa corrente em saúde em cerca de 3,0%, influenciando no equilíbrio na eficiência e eficácia em termos de tempos de resposta e melhoria nos cuidados (INE, 2017; DGS, 2018).

Essa resposta passa por investir na prevenção e promoção da saúde, através da educação, uma vez que condiciona os comportamentos e a adoção de comportamentos saudáveis. As pessoas com nível educacional mais elevado têm menor propensão para sofrer de doenças crónicas, incluindo problemas de saúde mental, como depressão ou ansiedade. Uma vez que estando mais informadas, apercebem-se do aumento de vírus e patologias que levam a criação de mutações no sistema auditivo e vestibular. Os agentes de poluição sonora e, cada vez mais, o uso de auscultadores de inserção em exposição prolongada de música e com elevada intensidade, são uma realidade. Para além de algumas fábricas terem os decibéis acima do que é previsto na lei (Ministério da Saúde, 2018).

4) Fatores Tecnológicos

O sistema de saúde português mudou com a Receita sem papel, que trouxe vantagens para os médicos, farmacêuticos, cidadãos e para o sistema de saúde, em geral, com grande

redução de custos e simplificação de procedimentos. A implementação desta medida veio também conferir mais segurança ao sistema, já que permite detetar irregularidades com rapidez, bem como efetuar uma monitorização mais apurada, contribuindo para níveis elevados de transparência e eficácia (Ministério da Saúde, 2018).

Outro fator tecnológico que é sem dúvida uma mais valia é o Registo de Saúde Eletrónico (RSE) que permite reunir informação clínica essencial de cada cidadão, como exames ou diagnósticos realizados, de forma a constituir um registo passível de ser partilhado entre o utente, profissionais de saúde e entidades prestadoras de serviços de saúde, quer públicas quer privadas (Ministério da Saúde, 2018).

Temos também a Área do Cidadão que é uma plataforma através da qual, os utentes têm um papel ativo na manutenção, promoção e melhoria do seu estado de saúde, o que, consequentemente, permite um atendimento mais eficaz e seguro (Ministério da Saúde, 2018).

5) Fatores Ambientais

Atualmente, os fatores ambientais são considerados como estratégia, pois em prol da qualidade ambiental, permite que haja uma redução de custos diretos (redução de desperdícios com água, energia e matérias-primas) e indiretos (por exemplo, indemnizações por danos ambientais). O investimento na conservação do meio ambiente é, atualmente, uma questão de bom senso empresarial, muitas das vezes incluso na responsabilidade social de cada empresa/organização (Silva, 2012).

A gestão ambiental é uma prática recente que se foca na melhoria constante dos produtos, serviços e ambiente de trabalho, em toda a organização, levando-se em conta o fator ambiental. Uma gestão ambiental, elaborada de forma correta e concisa, proporciona melhorias significantes nos custos das empresas; conseguindo racionalizar a aquisição e utilização de matérias-primas, contratação de serviços e o uso de recursos naturais; amenizando o impacto ambiental, e conseguindo a obtenção de bons resultados para a empresa (Mascaranhas & Costa 2011).

Segundo o Portal do INE, em 2016, o setor dos bens e serviços ambientais gerou 3,0% do VAB (valor acrescentado bruto) nacional. Este indicador reflete-se numa gestão empresarial mais focada nos termos ambientalistas e com vontade de prosperar neste aspeto, conseguindo, com efeito, acrescentar valor (INE, 2017).

6) Fatores Legais

Nos últimos anos, a lei laboral Portuguesa esteve sujeita a várias mudanças e acertos. Assim, após mais de 30 anos de reformas legislativas, o sistema laboral Português é mais flexível, designadamente, em matéria de organização de tempo de trabalho (INE, 2017).

Em termos de regulamentação, a lei principal é o Código de Trabalho, que foi objeto de revisão em 2009 (Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro), 2011 (Lei n.º 53/2011, de 13 de outubro),

2012 (Lei n.º 23/2012, de 25 de junho), 2013 (Lei n.º 69/2013 de 30 de agosto), 2014 (Lei n.º 27/2014 de 8 de maio e Lei 55/2014 de 25 de Agosto), 2015 (Lei n.º 28/2015, de 14 de abril e Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro) e 2016 (Lei n.º 8/2016).

O sistema fiscal português, descreve de forma sucinta os principais impostos existentes em Portugal, assim como o sistema de contribuições para a Segurança Social e alguns benefícios fiscais, dos quais se sobressaem os mais relevantes na ocasião do investimento das empresas em Portugal (Boletim Económico, 2018).

O licenciamento das unidades privadas de serviços de saúde necessita da aprovação legal do Decreto-Lei n.º 127/2014 de 22 de agosto, que estabelece o regime jurídico de abertura, alteração e funcionamento destas unidades. Para as unidades privadas de saúde funcionarem corretamente e legalmente precisam do registo na ERS (Entidade Reguladora da Saúde) e de uma licença da ARS (Administração Regional de Saúde). Considera-se uma unidade privada de serviços de saúde qualquer estabelecimento, não integrado no serviço Nacional de Serviço Nacional de Saúde, no qual sejam exercidas atividades que tenham como fundo a prestação de serviços de saúde. O regime de licenciamento que contempla diversas valências e especialidades, encontra-se atualmente bastante simplificado através da modalidade de declaração / registo prévio (Portal do Licenciamento, 2019).

3.2.3 Análise do Mercado

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócios que está relacionado com o marketing da organização. Apresenta a compreensão do mercado da empresa, dos clientes, dos concorrentes e o quanto a empresa conhece, em dados e informações, o mercado onde opera. Assim apontamos as técnicas mais utilizadas no mercado, nomeadamente: concorrentes, fornecedores, clientes, novos concorrentes, serviços ou produtos substitutos.

Portugal tem uma força de trabalho disponível, flexível, dedicada e produtiva, com um alto nível de educação em áreas orientadas para os negócios. Sendo que o setor da saúde representa cerca de 17% da fatia de estudantes matriculados em instituições de ensino superior. Os resultados indicam que, quanto à continuidade, o volume de negócios do cluster português de produção de produtos de saúde atingirá 1,9 mil milhões de euros em 2017, 2,3 mil milhões de euros em 2020 e 2,9 mil milhões de euros em 2023. Projeta-se que as exportações portuguesas de produtos de saúde atinjam 1,3 mil milhões de euros em 2017, 1,6 mil milhões de euros em 2020 e 2,0 mil milhões de euros em 2023. No que se refere a “Inovação”, o volume de negócios do cluster português de produção de produtos de saúde atingirá 2,0 mil milhões de euros em 2017 2,7 mil milhões de euros em 2020 e 4,1 mil milhões de euros (Oliveira, 2014).

No que respeita ao nosso mercado, a procura da melhoria da saúde é crescente, tendo cerca de 17% da força dedicada à Saúde com interesse empreendedor, isto é, uma fração mais orientada para o negócio, como mostra a figura 5.

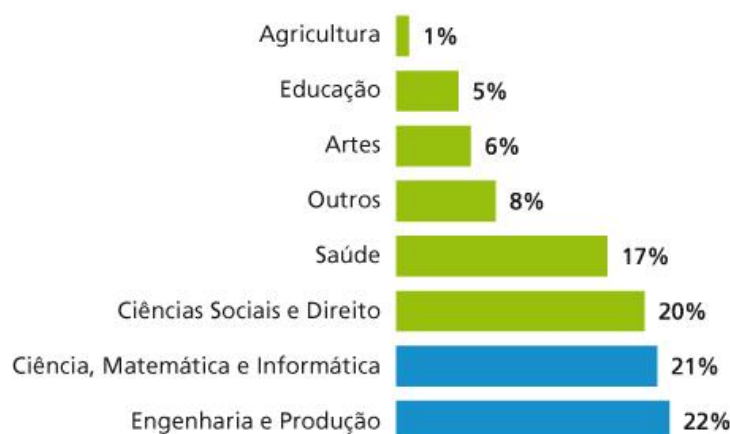


Figura 5-Portugal tem uma força de trabalho disponível, flexível, dedicada e produtiva, com um alto nível de educação em áreas orientadas para os negócios

A procura do mercado-alvo é estimada nos Censos de 2011. A nível nacional, cerca de 18% da população declarou ter muita dificuldade ou não conseguir realizar, pelo menos, uma das 6 atividades diárias (como por exemplo: tomar banho/ vestir-se; compreender/fazer-se entender; alimentar-se, Ouvir, Andar, memória/concentração). Na população com 65 ou mais anos, este indicador ultrapassava os 50%. Quanto ao tipo de dificuldade, 25% refere-se à mobilidade, 23% a problemas de visão, 17% a problemas de memória/concentração, 12% tomar banho/vestir-se e 10% compreender/fazer-se entender (Núcleo Executivo do CLAS de Viana do Castelo, 2013).

Para uma melhor compreensão do mercado-alvo, em seguida, apresenta-se uma breve análise de características, comportamentos e expectativas dos potenciais clientes deste negócio, a partir do inquérito realizado.

i. A análise dos Clientes

Uma das questões relevantes seria perceber quais as características do serviço que um cliente valoriza mais, quando é atendido numa situação de necessidade de prestação de cuidados de saúde.

Tabela 1 - O que mais valorizou no espaço ou no profissional que lhe prestou o atendimento?

Valorização no espaço ou profissional consultado		Frequência	Percentagem	Percentagem valida	Percentagem Cumulativa
Variáveis	Atendimento Individualizado	20	24,4	35,7	35,7
	Resolução do Problema	20	24,4	35,7	71,4
	Localização	6	7,3	10,7	82,1
	Intenção favorável de regressar	2	2,4	3,6	85,7
	Preço	4	4,9	7,1	92,9
	Rapidez	4	4,9	7,1	100,0
	Total	56	68,3	100,0	
S/ Resposta	Sistema	26	31,7		
Total		82	100,0		

Relativamente aos elementos mais valorizados no serviço pelos clientes, é de relevar que, é de igual valorização, a resolução do problema bem como, o atendimento personalizado, como mostra a tabela nº 1.

A compreensão se a importância da deslocação, seria um ponto de insucesso da clínica, foi também uma questão que se relevou. Os resultados revelam que, a idade, será um fator influenciador da disposição e deslocação, uma vez que, por norma, a mobilidade torna-se mais reduzida com o envelhecimento.

Tabela 2 - Quantos Km está disposto a fazer, atendendo à sua idade?

			Quantos km esta disposto a fazer?			Total
			< 15km	15km-30km	>30km	
Variável Idade	Menos de 30 anos	Contagem	2	7	1	10
		Contagem Esperada	1,0	4,3	4,7	10,0
	30 a 45 anos	Contagem	0	6	3	9
		Contagem Esperada	,9	3,9	4,2	9,0
	45 a 60 anos	Contagem	3	7	10	20
		Contagem Esperada	2,0	8,6	9,4	20,0
	Mais de 60 anos	Contagem	3	14	23	40
		Contagem Esperada	4,1	17,2	18,7	40,0
Total	Contagem	8	34	37	79	
	Contagem Esperada	8,0	34,0	37,0	79,0	

Curiosamente, perante os resultados obtidos, a idade parece não ser um problema, pois a maioria dos inquiridos refere que não se importa de se deslocar mais de 30km, (inclusive nos grupos de 45-60 anos e nos mais de 60 anos), como mostra a tabela nº 2.

Com a aplicação do teste Qui-Quadrado, pretendeu-se inferir estatisticamente, se existe uma associação significativa das duas variáveis: a distância (raio de km) e a idade (intervalos de idades).

Tabela 3- Teste Qui- Quadrado

Teste do Qui – quadrado			
	Valor	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,634 ^a	6	,100
Likelihood Ratio	12,272	6	,056
Linear-by-Linear Association	5,811	1	,016
N of Valid Cases	79		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,91.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 3, não existem diferenças significativas entre os grupos etários e o número de kms que estariam os inquiridos dispostos a deslocar-se para efeitos de realização de uma consulta [$\chi^2(6) = 10,634, p > .05$]. Por outro lado, a idade também não parece influenciar quanto à disposição dos inquiridos se deslocarem, uma vez que cerca de 23 pessoas com mais de 60 anos estariam dispostas a fazê-lo, como mostra a tabela 2.

De forma a entender qual a estratégia de preços a desenvolver, tentou-se perceber qual o preço os clientes considerariam mais justo pagar por uma consulta de especialidade (Tabela 4).

Tabela 4 - Valor disposto a pagar pela consulta do Audiologista.

Disposição de valor a pagar por uma consulta de audiologia?		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem Cumulativa
Variáveis	(85-75€)	8	9,8	9,9	9,9
	(75-65€)	35	42,7	43,2	53,1
	(65-55€)	24	29,3	29,6	82,7
	(55-45€)	6	7,3	7,4	90,1
	(45-35€)	8	9,8	9,9	100,0
	Total	81	98,8	100,0	
S/resposta	Sistema	1	1,2		
Total		82	100,0		

Com base nas respostas obtidas, foi-nos possível entender qual a margem de valores entre os quais, devemos ponderar ajustar o preço da consulta. Assim, verifica-se que a maioria dos inquiridos disporia monetariamente de valores entre os 75€ e os 65€ e entre os 65€ e os 55€. Contudo, não deverá exceder-se os 75€, pois, caso contrário, a maioria das pessoas não terá poder de compra, como mostra a tabela 4.

Neste estudo, procurou-se também compreender a opinião/satisfação dos inquiridos, face a várias questões, tais como, setor público *versus* privado, consultas oferecidas na região e adequação do número de clínicas, assim como perceber quanto tempo estariam dispostos a esperar por uma consulta (Tabela 5).

Tabela 5 - Testes Estatísticos Qui-Quadrado para Analisar Várias Questões da Satisfação dos Clientes

Teste Estatístico Qui-Quadrado				
	Opinião Serviço Público?	Satisfação com as consultas da especialidade na região?	Clínicas e Hospitais nesta área são suficientes?	Disposição para aguardar 4-6 meses por uma consulta no serviço público, de caráter urgente.
Chi-Square	79,951 ^a	37,634 ^a	41,415 ^b	49,024 ^b
Df	4	4	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000
a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16,4.				
b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 20,5.				

Através dos testes estatísticos do qui-quadrado (Tabela 5), podemos observar que existem diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis que permitiram estudar a satisfação dos clientes [$(\chi^2(4) = 79,951, p < .001)$; $(\chi^2(4) = 37,634, p < .001)$; $(\chi^2(3) = 41,415, p < .001)$] e a sua disposição para esperar [$\chi^2(3) = 49,024, p < .001$].

Apurou-se a opinião sobre o serviço público. Os resultados revelam que 46 inquiridos consideram razoável e 19 inquiridos revelam que é má, sendo que dessa forma há uma maior vantagem, pois há maior probabilidade de procurarem um serviço com melhor prestação de cuidados. Por outro lado, no que respeita à satisfação com as consultas da especialidade na região, é possível verificar que apenas 34 dos inquiridos consideram razoáveis as consultas de especialidade na região e cerca de 20 estão insatisfeitas em 82 inquiridos. Quanto há questão, se existem clínicas e hospitais suficientes, cerca de 38 acham razoáveis e 31 insuficientes. Por fim, quanto a aguardar por uma consulta cerca de 4-6 meses, 47 inquiridos referem que dificilmente esperaríamos pelo serviço público, em 82 inquiridos.

ii. Análise Concorrentes

Existem concorrentes indiretos, designadamente consultórios ligados a outras práticas mais tradicionais como a fisioterapia, a acupuntura ou até a medicina tradicional chinesa. Por outro lado, também existem várias clínicas, em Ponte de Lima). No entanto, só se ocupam dos cuidados de saúde a nível de reabilitação auditiva. A nível de concorrência direta, o consultório acaba por ter uma certa autonomia, pois, apesar da previsão da abertura de novos serviços nesta área, não há nenhuma com a estrutura que se pretende, pois ou apenas trabalham a nível de diagnóstico com apoio de ORL, ou no âmbito da medicina do trabalho ou apenas na reabilitação auditiva, particularmente no aconselhamento e venda de próteses auditivas, como pode ser mostrado pelos questionários elaborados às clínicas da região, nomeadamente: Clicenter, Cortez-DMIL; A nossa Clínica; Hígiaclínica; Clínica Médica do Lima, Multiópticas Ponte de Lima; Clínica da Coluna.



Figura 6 - Unidades de Saúde Privadas Prestadoras de Serviços Inquiridas

De forma a compreender como a concorrência mais próxima labora (Figura 6), colocámos algumas questões a colaboradores destas organizações, através de um pequeno questionário, procurando saber, nomeadamente: quantas tinham um profissional competente e com cédula profissional (totalmente habilitado para realizar os exames de audiologia), a periodicidade do serviço, bem como a disposição destes estabelecimentos para oferecer esse serviço ou a melhorá-lo.

Assim, em relação ao serviço prestado de audiologia, tentamos perceber quais das organizações tinham esse serviço e qual a frequência com que era prestado.

Tabela 6 - Com que frequência tem o serviço de Audiologia?

Se sim? Com que frequência?		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Variáveis	15 em 15 dias	1	11,1	14,3	14,3
	1x por mês	3	33,3	42,9	57,1
	todas as semanas	1	11,1	14,3	71,4
	todos os dias	2	22,2	28,6	100,0
	Total	7	77,8	100,0	
S/Resposta	Sistema	2	22,2		
Total		9	100,0		

Das 9 clínicas mais próximas do local onde se pretende implementar a empresa, 7 clínicas já possuem o serviço. No entanto só duas têm o serviço todos os dias, como mostra a tabela 6.

Outra das questões que se coloca é se, efetivamente, quem faz os exames é um profissional adequado e certificado.

Tabela 7 -O profissional é audiologista?

O profissional é audiologista?		Frequência	Percentagem	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Variáveis	sim	5	55,6	71,4	71,4
	não	2	22,2	28,6	100,0
	Total	7	77,8	100,0	
S/resposta	Sistema	2	22,2		
Total		9	100,0		

Apenas 5 das clínicas têm um profissional audiologista, como se apresenta na tabela 7. Todavia, não corresponde às clínicas que tem o serviço todos os dias, o que nos leva a crer que, quem realiza os exames todos os dias, não é um individuo totalmente acreditado e habilitado para a execução do serviço.

Das clínicas que ainda não têm o serviço, questionou-se no sentido de saber se consideram que é uma mais-valia dispor de um profissional adequado (Audiologista).

Tabela 8- Considera uma mais-valia ter este serviço?

Caso não tenha o serviço. Considera uma mais uma valia ter?					
		Frequência	Percentagem	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Validade	Sim	2	22,2	100,0	100,0
Missing	Sistema	7	77,8		
Total		9	100,0		

Perante os resultados obtidos (ver tabela 8), pode-se verificar que as clínicas que ainda não possuem o serviço crêem que é uma mais-valia ter um profissional adequado.

Neste estudo, procurou-se também aprofundar o conhecimento sobre a opinião/satisfação dos utentes das clínicas no Concelho de Viana do Castelo relativamente à concorrência. Deste modo, foi possível obter algumas informações, relativas à avaliação dos atributos do serviço que os inquiridos reconhecem, como se pode observar nas figuras da 7 a 12.

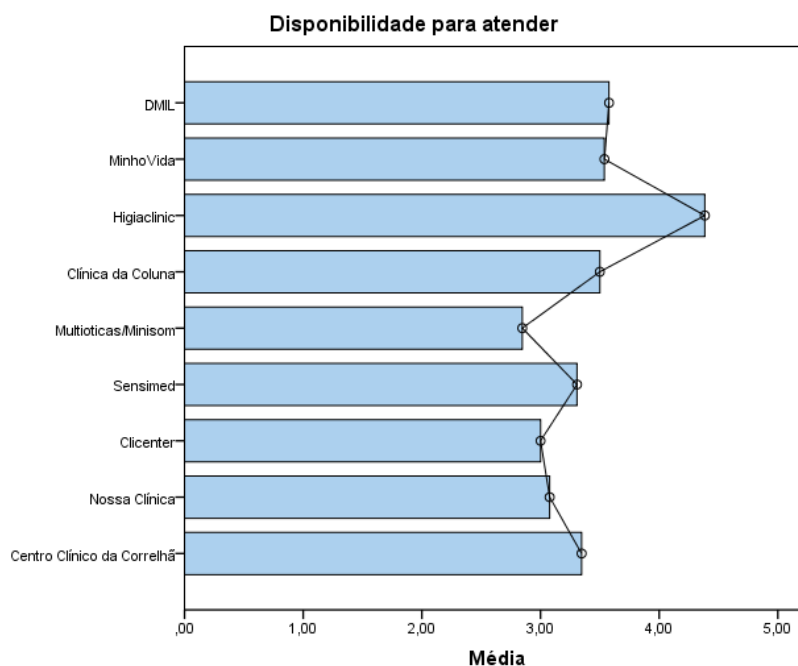


Figura 7 -Média da disponibilidade para atender das 9 clínicas avaliadas.

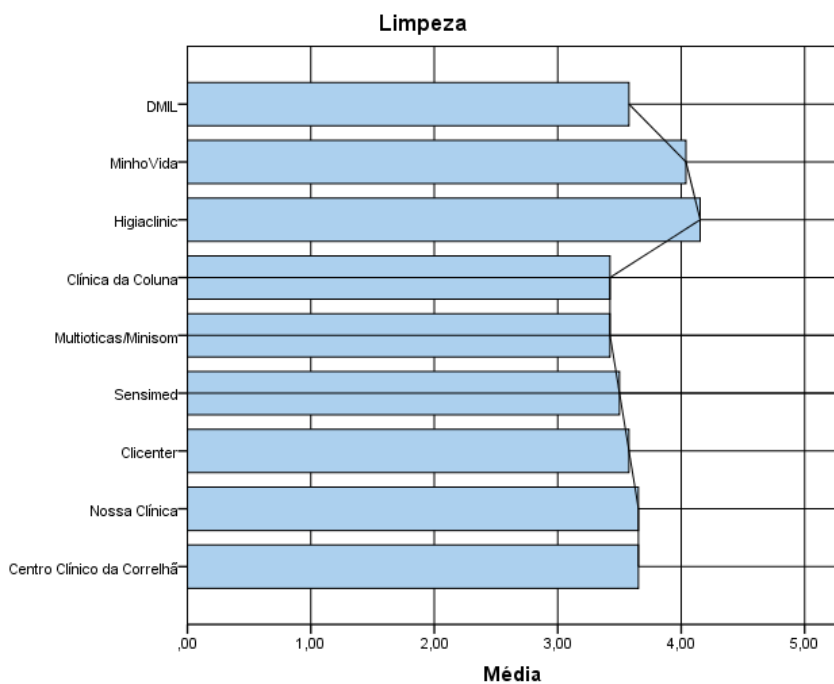


Figura 8-Média da Satisfação com a Limpeza das 9 clínicas avaliadas. Como mostra a figura 7 e 8, a Higiaclinic é a clínica que mostra mais disponibilidade de atender, bem como a que revela uma maior preocupação com a limpeza, apresentando uma média considerável em relação às restantes clínicas avaliadas.

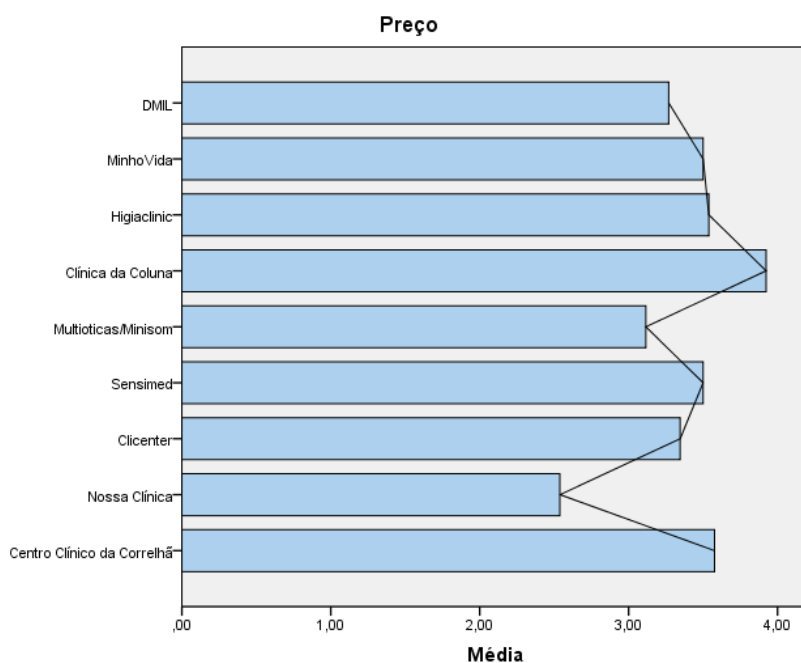


Figura 9-Média de Satisfação com Preço das 9 clínicas avaliadas

Como mostra a figura 9, quanto ao preço, os inquiridos consideram que a Clínica da Coluna apresenta o preço mais competitivo em relação às outras opções observadas.

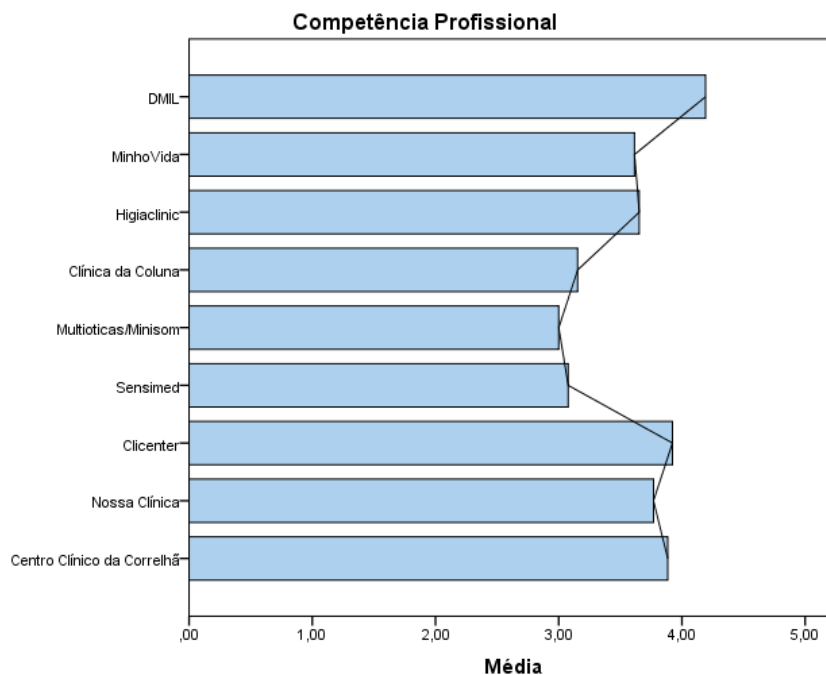


Figura 10-Média da Satisfação com a Competência Profissional, das 9 clínicas.

Como é possível verificar na figura 10, a clínica com a qual os inquiridos se sentem mais satisfeitos a nível da competência profissional é com a clínica DMIL.

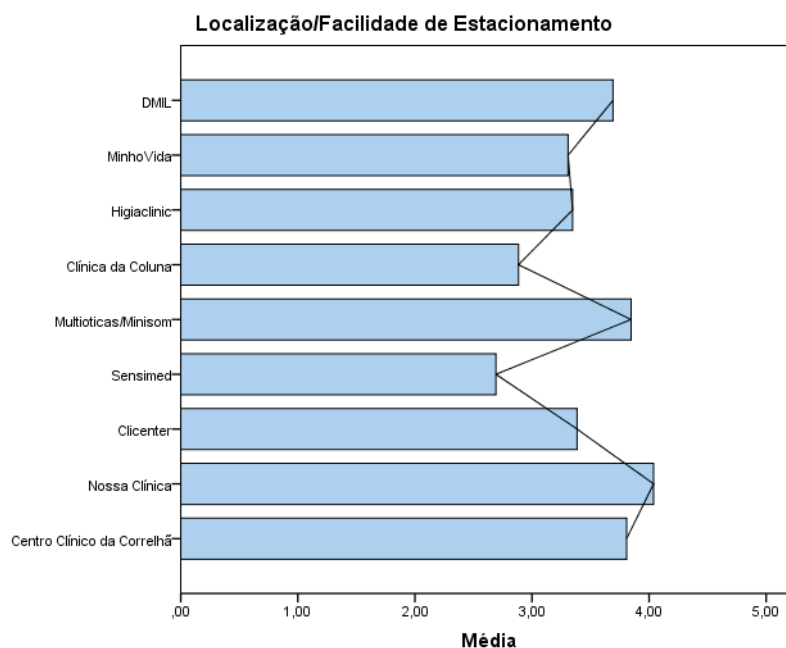


Figura 11-Média da Satisfação com a localização/Facilidade de estacionamento, das 9 clínicas avaliadas

Como mostra a figura 11, as clínicas que apresentam a melhor localização/facilidade de estacionamento, são a Nossa Clínica (pois possui vários estacionamentos em banda e situa-se próxima da estação de camionagem), a Multioticas/Minisom (pois possui o extenso e típico areal onde facilmente se encontra estacionamento) e a DMIL (próxima do Centro de Saúde e de pavilhões desportivos, o que garante também mais fácil acesso ao estacionamento).

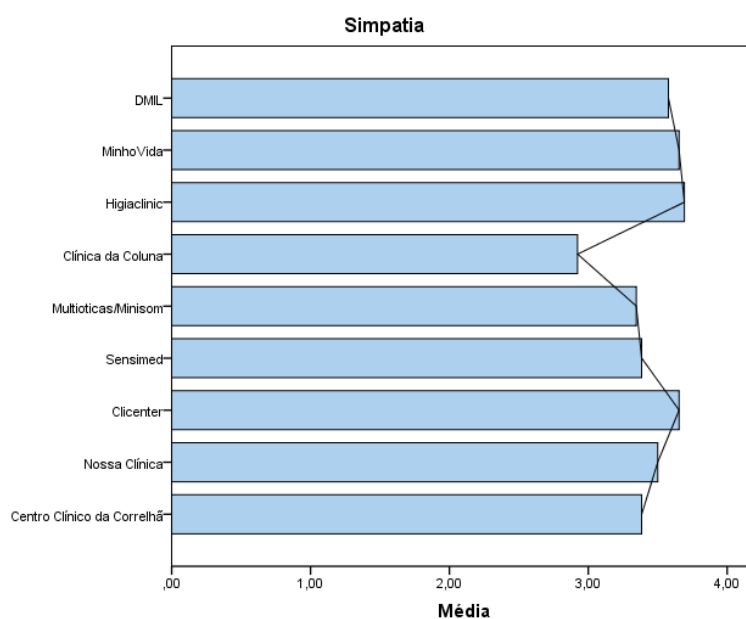


Figura 12-Média da Satisfação dos clientes face à Simpatia dos colaboradores, das 9 clínicas avaliadas.

Quanto à simpatia, a maioria dos inquiridos são unânimes e a maioria das clínicas revela simpatia pelo cliente na prestação do serviço. Todavia, destacam-se quanto a esse atributo as clínicas: Clicenter, Higiacclinic e Minho Vida, como se exibe na figura 12.

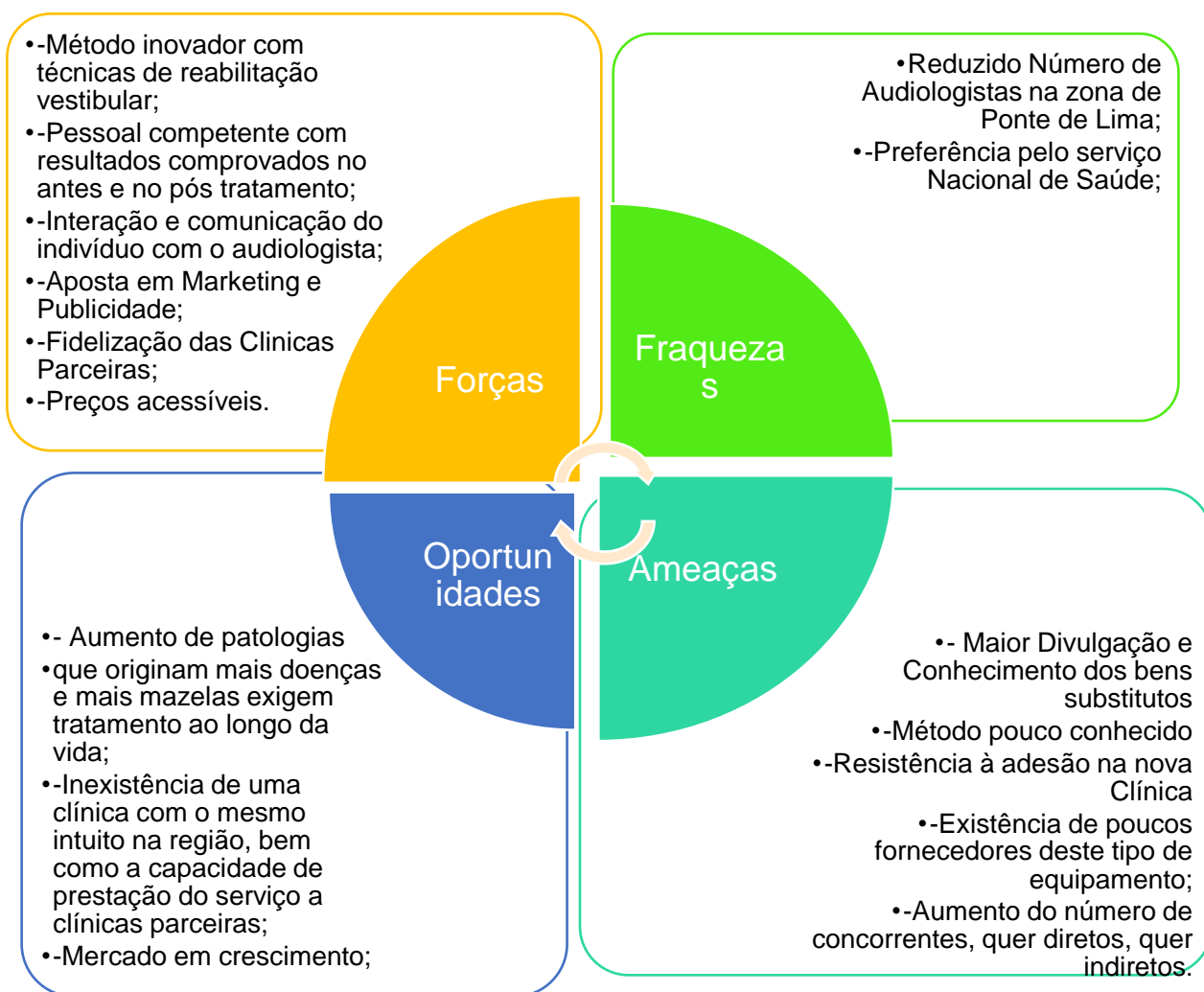


Figura 13-Centros de Reabilitação Auditiva

De um modo geral, poderão ser encarados como concorrentes diretos, todas as clínicas de reabilitação auditiva existentes na zona em Viana do Castelo, de modo particular, as clínicas analisadas. Contudo, considerando as unidades de saúde que apresentam um posicionamento similar, é de salientar 3 grandes centros auditivos que apresentam características similares em termos de oferta, designadamente as clínicas Minisom, Acústica Médica e GAES explícitas no mapa da figura 13.

3.2.1 Análise SWOT da Empresa

Tendo por base o diagnóstico desenvolvido, apresenta-se a análise SWOT da empresa a constituir:



3.2.2 Fixação de objetivos

Objetivos

Financeiros

- TIR- 25,46%
- Pay Back- 5 anos
- VAL- 87.372 €

Não Financeiros

- Satisfação dos clientes: > 95%.
- Satisfação dos colaboradores: > 90%.
- Aumentar notoriedade da marca junto do cliente.

- Aumentar a fidelização do cliente pela qualidade, imagem e preço

3.4 Estratégia Comercial e Marketing

i. Escolha da População-Alvo

O segmento alvo a atingir descreve-se como:

- Indivíduos de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 5 anos e os 75 anos;
- Indivíduos com alterações a nível da audição e/ou equilíbrio;
- Indivíduos cuja atividade profissional, seja uma profissão de risco a nível de audição/equilíbrio;
- Indivíduos que pretendam ter uma assistência rápida e eficaz.

ii. Escolha do posicionamento

O posicionamento no mercado a definir, face aos concorrentes, será no sentido de ter preços acessíveis e compatíveis com a concorrência, mas que se destaque pela facilidade de acesso a este serviço de forma inovadora, pela eficácia do tratamento, pela rapidez no acesso e pela qualidade do serviço.

iii. Marketing Mix: Serviços

A clínica Audiológica foca-se na prevenção e identificação, avaliação/ diagnóstico funcional; tratamento não médico/ reabilitação. E ainda, na formação de profissionais mais qualificados e inovadores, assim como na avaliação dos serviços prestados pelos mesmos, através de escalas de avaliação laboral.

O nosso foco assenta em seis pontos-chave que passamos a citar:

- 1. Ouvir os utentes;**
- 2. Utilizar as melhores práticas do mercado;**
- 3. Investir em um bom ambiente;**
- 4. Trato individualizado;**
- 5. Promover uma comunicação efetiva;**

6. Aposta em Profissionais Exímios na Competência.

- A Marca é registada e certificada, e é também o próprio nome da Empresa: **Clínica Audiologica** ®
- Fórmula do Produto: Clínica na prevenção, diagnóstico e reabilitação auditiva e vestibular.
- Criar incentivos e recompensas aos funcionários através de prémios monetários por conseguirem angariar mais consultas.
- 3x por ano uma formação de “atendimento ao cliente”; “empatia”, “aptidões comunicacionais” e um congresso anual na área da audiologia.
- Design: Decoração de acordo com o órgão da audição e equilíbrio, alusivo a crianças e com quadros informativos a nível audiológico.
- Apresentação dos colaboradores: Proposta de indumentária para a Audiologista e para a Rececionista (Figuras 14 e 15).



Figura 14-Indumentária da Audiologista



Figura 15-Indumentária da Rececionista

iv. Marketing Mix: preço

Os preços propostos resultaram da análise dos preços praticados pelos concorrentes que se identificaram no mercado, assim como também face ao estudo de mercado e ao valor que o cliente atribuiu como justo e está disposto a pagar. Assim, é apresentada uma proposta de preços a praticar:

Consulta de audiologia

- Estudo/aconselhamento para reabilitação auditiva | preço por sessão 20,00 €
- Estudo/aconselhamento vestibular (equilíbrio) | preço por sessão 25,00 €
- Sessão de reabilitação vestibular 25,00 €

Exames complementares de diagnóstico

- Audiometria tonal 35,00 €
- Audiometria vocal 35,00 €
- Audiometria tonal + vocal 55,00 €
- Audiometria supralimiar (tone decay+teste de Fowler +UCL) 20,00 €
- Audiometria pediátrica até 4-5 anos (Peep - show/ Block test) 60,00 €
- Acufenometria 15,00 €
- Timpanometria 15,00 €
- Timpanometria + Reflexos estapédicos 25,00 €
- Otoemissões Acústicas (transitórias/produtos distorção) 50,00 €
- Potenciais evocados auditivos precoces do tronco cerebral (PEAPTC) 90,00 €
- Potenciais evocados auditivos de média latência (PEAML) 90,00 €
- Potenciais evocados auditivos de longa latência (PEALL) 90,00 €
- Posturografia 90,00 €
- Videonistagmografia (VNG) 100,00 €

- Reabilitação Vestibular 20,00€ (por sessão)

Outros serviços

- Rastreo auditivo escolar/comunitário/ocupacional (exterior): sob consulta
- Consultadoria: sob consulta

v. Marketing Mix: canais de distribuição

A distribuição será efetuada de forma direta, uma vez que o serviço será prestado diretamente ao consumidor através das salas móveis que implementaremos nas clínicas parceiras ou então na clínica a constituir. Com efeito, não existem intermediários entre o conceito de negócio a criar e os utentes.

vi. Marketing Mix: comunicação

A nível de promoção da empresa, pretendemos influenciar o comportamento do utente e fazer com que o nosso serviço seja a primeira e única escolha. Para tal, procuraremos consciencializar os utentes através da explicitação dos benefícios da oferta e das necessidades que são precisas satisfazer. Implicando, desse modo, um reconhecimento dos problemas e uma proposta de soluções que realcem a nossa técnica como algo inovador e com resultados comprovados.

Os canais de comunicação a utilizar serão, sobretudo, a rádio e *outdoors* atrativos, através de parcerias com clínicas, hospitais e instituições públicas que pretendam a prestação destes serviços, assim como através do “passa a palavra” concedido pelos utentes, bem como um website da clínica audiológica, cuja hiperligação será a seguinte: <https://www.clinicaaudiologia-Dra.pt>, que ficará ativo em Outubro de 2019.

vii. Localização das Instalações e Processos, capacidade e tecnologia

É o primeiro ponto a ser analisado por potenciais investidores, devendo ser atrativo de forma a encorajar os analistas a rever todo o projeto. Posto isto, detalhando agora um pouco do que se pretende é que seja um consultório de audiológica que comporte todas as áreas de intervenção, no que diz respeito a saúde auditiva e vestibular. É um setor em grande expansão devido a esperança média de vida estar a aumentar e ainda há necessidade de cuidados de saúde de qualidade e céleres.

É uma proposta inovadora, uma vez que no distrito não existe nenhum conceito abrangente e agregador dos vários serviços existe nenhuma concorrência direta, pois não há nenhuma oferta de um serviço idêntico, com todas as áreas, seja na prevenção, no diagnóstico e a reabilitação.

A empresa terá a sua sede na Via Foral Velho Dona Teresa nº 979, em Ponte de Lima, e a capacidade da sede da empresa será de sete pessoas.

viii. Recursos Humanos

Pretendemos contratar capital humano que já trabalhe no ramo, e que nos permita ter uma carteira de clientes considerável e que facilmente procurarão o serviço, tendo por base uma fidelização já existente.

Inicialmente pretendemos começar apenas com apenas um técnico de diagnóstico e terapêutico e uma rececionista, ambos com aptidões de comunicação, sentido de responsabilidade, profissionalismo, trabalho em equipa e com espírito aberto de forma a estarmos constantemente atualizados com as novidades no mercado.

O primeiro colaborador necessário à organização, é o diretor, para este é identificado como requisito mínimo uma licenciatura na área de gestão e com uma experiência mínima de 2 anos. Paralelamente é necessária a cédula profissional de audiólogista com experiência mínima de 3 anos, pois numa fase inicial dará apoio na área de audiologia também. O diretor contará com um salário de 2000 € por mês, sendo que, ano após ano terá um aumento de 1%.

O segundo colaborador que se pretende que integre neste projeto será um recém-licenciado em audiologia, com forte sentido de responsabilidade e dinamismo que contará com um salário de 900€, com probabilidade de progressão na carreira, sendo que após um ano terá um aumento de 1%.

E por fim, como último colaborador contamos com um rececionista, este tem como requisito mínimo um curso ao nível profissional de 12ºano, na área de atendimento e receção ou administração. Este deve ter boas aptidões informáticas, capacidade de organização e planeamento, bem como empatia com os clientes. Ao rececionista será atribuído um salário de 800€/mês, contando com um aumento de 1% ao longo de cada ano.

Relativamente ao regime de contratação, os dois primeiros colaboradores terão um contrato de 1 ano renovável, sendo que o rececionista terá um contrato de 6 meses.

ix. Fornecedores

A nível de fornecedores de equipamento audiológico e vestibular, optou-se pela *widex* pois apresentou a proposta mais baixa comparativamente a um outro, no entanto são os pioneiros a nível de reabilitação auditiva em Portugal.

Este fornecedor é o que nos atualiza a nível de produtos da tecnologia mais desenvolvida e com maiores resultados, apresenta-nos catálogos para pudermos adquirir os equipamentos e faz ainda a manutenção dos mesmos, a nível de fornecedores não existe muito poder negocial uma vez que ainda há poucos fornecedores deste tipo de equipamento inovador em Portugal.

3.4 Balanço e Demonstração de Resultados Previsionais

3.4.1 Pressupostos

Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros	
1º Ano atividade	2020	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0
Taxa de IVA -Consultas	6%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	6%	
Taxa de IVA – CMVMC	13%	
Taxa de IVA – FSE	23%	
Taxa de IVA – Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%	
Taxa média de IRS	10%	
Taxa de IRC	21%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	0%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	0%	
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	0,25%	
Prémio de risco de mercado - $(R_m - R_f)^*$ ou p^0	3%	
Beta empresas equivalentes	100%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0%	

3.4.2 Investimento

Investimento

Investimento por ano	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de										

investimento											
Terrenos e recursos naturais	- €										
Edifícios e Outras construções	- €										
Outras propriedades de investimento											
Total propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e Outras Construções	- €	- €									
Equipamento Básico	35.000,00 €										
Equipamento de Transporte	13.850,00 €										
Equipamento Administrativo	2.410,97 €	- €									
Equipamentos biológicos	- €	- €									
Outros ativos fixos tangíveis	- €	- €									
Total Ativos Fixos Tangíveis	51.260,97 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos Intangíveis											
Goodwill											
Projetos de desenvolvimento	- €	- €									
Programas de computador											
Propriedade industrial	- €	- €									
Outros ativos intangíveis	- €	- €									
Total Ativos Intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Investimento	51.260,97 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA	23%	8.604,52 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Valores Acumulados Propriedades de

2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

investimento											
Terrenos e recursos naturais	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e Outras construções	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos fixos tangíveis											
Terrenos e Recursos Naturais	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e Outras Construções	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento Básico	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €	35.000,00 €
Equipamento de Transporte	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €	13.850,00 €
Equipamento Administrativo	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €	2.410,97 €
Equipamentos biológicos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos fixos tangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ativos Fixos Tangíveis	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €
Ativos Intangíveis											
Goodwill	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Projetos de desenvolvimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Programas de computador	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Propriedade industrial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ativos Intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €	51.260,97 €

Taxas de Depreciações e amortizações Propriedades de

investimento										
Edifícios e Outras construções										
Outras propriedades de investimento										
Ativos fixos tangíveis										
Edifícios e Outras Construções										
Equipamento Básico		6,50%								
Equipamento de Transporte		10,00%								
Equipamento Administrativo		5,00%								
Equipamentos biológicos										
Outros ativos fixos tangíveis										
Ativos Intangíveis										
Projetos de desenvolvimento										
Programas de computador										
Propriedade industrial										
Outros ativos intangíveis										
Depreciações e amortizações										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de investimento										
Edifícios e Outras construções	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024					- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025						- €	- €	- €	- €	- €
Outras propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

2022			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024					- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025						- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos fixos tangíveis											
Edifícios e Outras Construções											
			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022					- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023						- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024							- €	- €	- €	- €	- €
2025								- €	- €	- €	- €
Equipamento básico	6,50 %	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €
2020		2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €	2.275,00 €
2021			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023					- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024						- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025							- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento de transporte	10,00 %	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €
2020		1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €	1.385,00 €
2021			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023					- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024						- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025							- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento administrativo	5,00 %	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €
2020		120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €	120,55 €
2021			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023					- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024						- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025							- €	- €	- €	- €	- €

Equipamento biológicos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024					- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025						- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos fixos tangíveis	12,50 %	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024					- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025						- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL		3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €
Ativos Intangíveis										
Projetos de desenvolvimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024					- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025						- €	- €	- €	- €	- €
Programas de computador	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024					- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025						- €	- €	- €	- €	- €
Propriedade industrial	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024					- €	- €	- €	- €	- €	- €

2025						- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2020	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2021		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024					- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025						- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Depreciações & Amortizações	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €

Depreciações & Amortizações acumuladas	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de investimento										
Ativos fixos tangíveis	3.780,55 €	7.561,10 €	11.341,65 €	15.122,19 €	18.902,74 €	22.683,29 €	26.463,84 €	30.244,39 €	34.024,94 €	37.805,49 €
Ativos Intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	3.780,55 €	7.561,10 €	11.341,65 €	15.122,19 €	18.902,74 €	22.683,29 €	26.463,84 €	30.244,39 €	34.024,94 €	37.805,49 €

Valores Balanço	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Propriedades de investimento										
Ativos fixos tangíveis	47.480,42 €	43.699,87 €	39.919,32 €	36.138,78 €	32.358,23 €	28.577,68 €	24.797,13 €	21.016,58 €	17.236,03 €	13.455,49 €
Ativos Intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	47.480,42 €	43.699,87 €	39.919,32 €	36.138,78 €	32.358,23 €	28.577,68 €	24.797,13 €	21.016,58 €	17.236,03 €	13.455,49 €

3.4.3 Financiamento

Plano de Financiamento

ORIGENS DE FUNDOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Meios Libertos Brutos	-	6.163,18 €	4.602,99 €	12.831,57 €	20.955,70 €	24.378,60 €	25.421,26 €	26.475,48 €	27.540,45 €	28.616,62 €	29.704,09 €

Capital Social (entrada de fundos)	50.000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital	5.500,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desinvest. em Capital Fixo										
Desinvest. em FMN	2.096,53 €	2.279,12 €	161,91 €	102,72 €	98,45 €	18,11 €	18,27 €	18,44 €	18,61 €	18,78 €
Proveitos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das Origens	51.433,35 €	6.881,39 €	12.993,91 €	21.058,29 €	24.477,15 €	25.439,71 €	26.493,76 €	27.558,89 €	28.635,23 €	29.722,87 €
APLICAÇÕES DE FUNDOS										
Inv. Capital Fixo	51.260,97 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inv Fundo de Maneio	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imposto sobre os Lucros		- €	- €	- €	3.591,94 €	4.325,61 €	4.544,62 €	4.765,94 €	4.989,58 €	5.215,57 €
Pagamento de Dividendos										
Reembolso de Empréstimos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Encargos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das Aplicações	51.260,97 €	- €	- €	- €	3.591,94 €	4.325,61 €	4.544,62 €	4.765,94 €	4.989,58 €	5.215,57 €
Saldo de Tesouraria Anual	172,38 €	6.881,39 €	12.993,91 €	21.058,29 €	20.885,21 €	21.114,10 €	21.949,14 €	22.792,96 €	23.645,65 €	24.507,30 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	172,38 €	7.053,78 €	20.047,68 €	41.105,97 €	61.991,18 €	83.105,28 €	105.054,42 €	127.847,38 €	151.493,02 €	176.000,32 €
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	172,38 €	7.053,78 €	20.047,68 €	41.105,97 €	61.991,18 €	83.105,28 €	105.054,42 €	127.847,38 €	151.493,02 €	176.000,32 €
Soma Controlo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

3.4.4 Volume de negócios

Vendas + Prestações de Serviços

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Taxa de variação dos preços		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Prestação de Serviços - MERCADO NACIONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Consultório	45.360	51.257	56.382	60.893	63.329	63.962	64.602	65.248	65.900	66.559
Quantidades vendidas	1.814	2.050	2.255	2.436	2.533	2.558	2.584	2.610	2.636	2.662
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1%	13%	10%	8%	4%	1%	1%	1%	1%	1%
Preço Unitário	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Sala em IPSS e empresas	33.264	37.588	41.347	44.655	46.441	46.906	47.375	47.848	48.327	48.810
Quantidades vendidas	1.663	1.879	2.067	2.233	2.322	2.345	2.369	2.392	2.416	2.441
Taxa de crescimento das unidades vendidas	1%	13%	10%	8%	4%	1%	1%	1%	1%	1%
Preço Unitário	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
									2.851	4.147
TOTAL	78.624	88.845	97.730	105.548	109.770	110.868	111.976	113.096	114.227	115.369

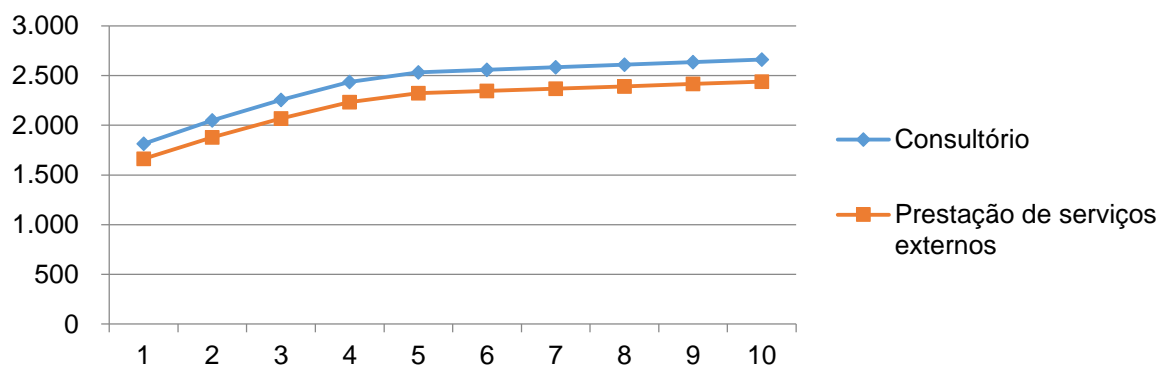


Figura 16- Volume de negócios em Consultório e em Parceiros.

3.4.5 Demonstração de resultados

Demonstração de Resultados Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e serviços prestados	78.624,00 €	88.845,12 €	97.729,63 €	105.548,00 €	109.769,92 €	110.867,62 €	111.976,30 €	113.096,06 €	114.227,02 €	115.369,29 €
Subsídios à Exploração										
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos										
Variação nos inventários da produção										
Trabalhos para a própria entidade										
CMVMC										
Fornecimento e serviços externos	17.158,68 €	16.558,68 €	17.158,68 €	16.798,68 €	17.542,68 €	17.542,68 €	17.542,68 €	17.542,68 €	17.542,68 €	17.542,68 €
Gastos com o pessoal	67.628,50 €	67.684,16 €	67.738,96 €	67.793,75 €	67.848,55 €	67.903,34 €	67.958,14 €	68.012,93 €	68.067,72 €	68.122,52 €
Imparidade de inventários (perdas/reversões)										
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)										
Provisões (aumentos/reduções)										
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)										
Aumentos/reduções de justo valor										
Outros rendimentos e ganhos										
Outros gastos e perdas										
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-6.163,18 €	4.602,28 €	12.831,99 €	20.955,57 €	24.378,70 €	25.421,60 €	26.475,48 €	27.540,45 €	28.616,62 €	29.704,09 €

Gastos/reversões de depreciação e amortização	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €	3.780,55 €
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT (Resultado Operacional)	9.943,73 €	821,73 €	9.051,45 €	17.175,02 €	20.598,15 €	21.641,05 €	22.694,93 €	23.759,90 €	24.836,07 €	25.923,55 €
Juros e rendimentos similares obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Juros e gastos similares suportados	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	9.943,73 €	821,73 €	9.051,45 €	17.175,02 €	20.598,15 €	21.641,05 €	22.694,93 €	23.759,90 €	24.836,07 €	25.923,55 €
Imposto sobre o rendimento do período	- €	- €	- €	3.591,94 €	4.325,61 €	4.544,62 €	4.765,94 €	4.989,58 €	5.215,57 €	5.443,94 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	9.943,73 €	821,73 €	9.051,45 €	13.583,08 €	16.272,54 €	17.096,43 €	17.929,00 €	18.770,32 €	19.620,49 €	20.479,60 €

3.4.6 Balanço/indicadores

Balanço Previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO										
Ativo Não Corrente	47.480,42 €	43.699,87 €	39.919,32 €	36.138,78 €	32.358,23 €	28.577,68 €	24.797,13 €	21.016,58 €	17.236,03 €	13.455,49 €
Ativos fixos tangíveis	47.480,42 €	43.699,87 €	39.919,32 €	36.138,78 €	32.358,23 €	28.577,68 €	24.797,13 €	21.016,58 €	17.236,03 €	13.455,49 €
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos Intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativo corrente	1.809,98 €	- €	3.027,81 €	13.531,30 €	27.031,45 €	41.384,40 €	56.637,43 €	70.472,28 €	85.070,25 €	100.439,38 €
Inventários	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Clientes Estado e Outros Entes Públicos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Acionistas/sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a receber	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Diferimentos Caixa e depósitos bancários	1.809,9 8 €	- €	3.027,8 1 €	13.531, 30 €	27.031, 45 €	41.384, 40 €	56.637, 43 €	70.472, 28 €	85.070,2 5 €	100.439, 38 €
TOTAL ACTIVO	49.290, 40 €	43.699, 87 €	42.947, 13 €	49.670, 07 €	59.389, 68 €	69.962, 08 €	81.434, 56 €	91.488, 87 €	102.306, 28 €	113.894, 87 €

CAPITAL PRÓPRIO										
Capital realizado	50.000, 00 €	50.000, 00 €	50.000, 00 €	50.000, 00 €	50.000, 00 €	50.000, 00 €	50.000, 00 €	50.000, 00 €	50.000,0 0 €	50.000,0 0 €
Ações (quotas próprias)										
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas Excedentes de revalorização		17.806, 13 €	25.868, 91 €	26.590, 43 €	19.970, 21 €	10.349, 05 €	162,14 €	9.245,0 1 €	19.080,7 4 €	29.677,3 0 €
Outras variações no capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	17.806, 13 €	8.062,7 8 €	721,52 €	6.620,2 2 €	9.621,1 6 €	10.511, 19 €	9.082,8 7 €	9.835,7 3 €	10.596,5 6 €	11.365,4 3 €
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	32.193, 87 €	24.131, 09 €	23.409, 57 €	30.029, 79 €	39.650, 95 €	50.162, 14 €	59.245, 01 €	69.080, 74 €	79.677,3 0 €	91.042,7 3 €

PASSIVO										
Passivo não corrente	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Provisões										
Financiamentos obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras Contas a pagar										
Passivo corrente	17.096, 53 €	19.568, 79 €	19.537, 56 €	19.640, 28 €	19.738, 74 €	19.799, 95 €	22.189, 55 €	22.408, 12 €	22.628,9 8 €	22.852,1 4 €
Fornecedores	1.576,5 4 €	1.515,0 4 €	1.576,5 4 €	1.539,6 4 €	1.615,9 0 €	1.615,9 0 €	1.615,9 0 €	1.615,9 0 €	1.615,90 €	1.615,90 €
Estado e Outros Entes Públicos	519,99 €	2.860,6 1 €	2.961,0 2 €	3.100,6 5 €	3.122,8 4 €	3.184,0 5 €	5.573,6 6 €	5.792,2 3 €	6.013,08 €	6.236,24 €
Acionistas/sócios	15.000, 00 €	15.000, 00 €	15.000, 00 €	15.000, 00 €	15.000, 00 €	15.000, 00 €	15.000, 00 €	15.000, 00 €	15.000,0 0 €	15.000,0 0 €
Financiamentos Obtidos	- €	193,14 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar										
TOTAL PASSIVO	17.096, 53 €	19.568, 79 €	19.537, 56 €	19.640, 28 €	19.738, 74 €	19.799, 95 €	22.189, 55 €	22.408, 12 €	22.628,9 8 €	22.852,1 4 €

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	49.290,40 €	43.699,87 €	42.947,13 €	49.670,07 €	59.389,68 €	69.962,08 €	81.434,56 €	91.488,87 €	102.306,28 €	113.894,87 €
--	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Taxa de Crescimento do Negócio		13,0%	10,0%	8,0%	4,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Rentabilidade Líquida sobre o réditio	-25,2%	-10,1%	-0,8%	7,0%	9,7%	10,5%	9,0%	9,7%	10,3%	10,9%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Return On Investment (ROI)	-36,1%	-18,5%	-1,7%	13,3%	16,2%	15,0%	11,2%	10,8%	10,4%	10,0%
Rendibilidade do Activo	-36,1%	-18,5%	-1,7%	13,3%	16,2%	15,1%	14,1%	13,6%	13,1%	12,6%
Rotação do Activo	143,6%	183,0%	204,8%	191,2%	166,3%	142,6%	123,8%	111,3%	100,5%	91,2%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-55,3%	-33,4%	-3,1%	22,0%	24,3%	21,0%	15,3%	14,2%	13,3%	12,5%
INDICADORES FINANCEIROS	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Autonomia Financeira	65,3%	55,2%	54,5%	60,5%	66,8%	71,7%	72,8%	75,5%	77,9%	79,9%
Solvabilidade Total	288,3%	223,3%	219,8%	252,9%	300,9%	353,3%	367,0%	408,3%	452,1%	498,4%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Liquidez Corrente	0,11	0,00	0,15	0,69	1,37	2,09	2,55	3,14	3,76	4,40
Liquidez Reduzida	0,11	0,00	0,15	0,69	1,37	2,09	2,55	3,14	3,76	4,40
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Margem Bruta	53.603	63.402	70.798	78.195	81.250	82.238	83.236	84.244	85.262	86.290
Grau de Alavanca Operacional	-301%	-786%	9812%	1181%	844%	779%	724%	677%	636%	600%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

3.4.7 Avaliação do Projeto

Avaliação do Projeto / Empresa

			1	2	3	4	5	6	7	8
Na perspetiva do Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029

Free Cash Flow do Equity	-	53.239,43 €	6.708,83 €	11.093,10 €	17.451,54 €	20.151,54 €	20.895,09 €	21.727,82 €	22.569,31 €	23.419,65 €	24.278,93 €
---------------------------------	---	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Taxa de juro de ativos sem risco	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Prémio de risco de mercado	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €
Taxa de Atualização	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €
Factor atualização	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,03 €	1,07 €	1,10 €	1,14 €	1,17 €	1,21 €	1,21 €	1,25 €

Fluxos Atualizados	-	53.239,43 €	6.708,83 €	11.093,10 €	16.900,99 €	18.900,14 €	18.979,27 €	19.113,04 €	19.226,95 €	19.321,94 €	19.398,95 €
---------------------------	---	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	53.239,43 €	46.530,60 €	35.437,50 €	18.536,51 €	363,62 €	19.342,89 €	38.455,93 €	57.682,88 €	77.004,82 €	96.403,77 €	

Valor Actual Líquido (VAL)	96.403,77 €										
			-48%	-16%	1%	11%	17%	21%	24%	25%	
Taxa Interna de Rentabilidade - 8 anos	25,46%										
Pay Back period	2	Anos									

			1	2	3	4	5	6	7	8
Na perspectiva do Projecto	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029

Free Cash Flow to Firm	-	53.239,43 €	6.708,83 €	11.093,10 €	17.451,54 €	20.151,54 €	20.895,09 €	21.727,82 €	22.569,31 €	23.419,65 €	24.278,93 €
-------------------------------	---	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

WACC	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%
Factor de actualização	1,000	1,033	1,066	1,101	1,136	1,173	1,212	1,251	1,292	1,334	

Fluxos actualizados	-	53.239,43 €	6.497,66 €	10.405,74 €	15.854,90 €	17.731,60 €	17.807,13 €	17.933,94 €	18.042,13 €	18.132,59 €	18.206,19 €
----------------------------	---	-------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	53.239,43 €	46.741,78 €	36.336,04 €	20.481,14 €	2.749,54 €	15.057,59 €	32.991,54 €	51.033,67 €	69.166,27 €	87.372,45 €	

Valor Actual Líquido (VAL)	87.372										
				-16,1%	1,4%	11,2%	17,1%	21,0%	23,6%	25,5%	
Taxa Interna de Rentabilidade	25,46%										

Pay Back
period 5 Anos

Cálculo do WACC	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Passivo Remunerado	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Próprio	40.056,27 €	40.878,00 €	49.929,44 €	63.512,53 €	79.785,06 €	96.881,50 €	114.810,49 €	133.580,82 €	153.201,31 €	173.680,91 €	- €
TOTAL	40.056,27 €	40.878,00 €	49.929,44 €	63.512,53 €	79.785,06 €	96.881,50 €	114.810,49 €	133.580,82 €	153.201,31 €	173.680,91 €	- €
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%
Custo											
Custo Financeiro	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financeiro com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	0,00%
Custo ponderado	0,0325	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	0,00%

3.4.8 Análise de sensibilidade/avaliação

Avaliação do Projeto / Empresa											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Na perspectiva do Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Free Cash Flow do Equity	- 59.450,73 €	- 309,93 €	3.372,46 €	9.113,24 €	11.479,71 €	12.136,55 €	12.881,69 €	13.634,72 €	14.395,72 €	15.164,75 €	
Taxa de juro de ativos sem risco	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Prémio de risco de mercado	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €
Taxa de Atualização	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €	0,03 €
Factor actualização	1,00 €	1,00 €	1,00 €	1,03 €	1,07 €	1,10 €	1,14 €	1,17 €	1,21 €	1,25 €	
Fluxos Actualizados	- 59.450,73 €	- 309,93 €	3.372,46 €	8.825,74 €	10.766,83 €	11.023,78 €	11.331,48 €	11.615,51 €	11.876,92 €	12.116,69 €	

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
59.450,73 €	59.760,66 €	56.388,20 €	47.562,46 €	36.795,63 €	25.771,85 €	14.440,37 €	2.824,86 €	9.052,05 €	21.168,75 €	

Valor Actual Líquido (VAL)	21.168,75 €									
		-76%	-43%	-24%	-12%	-4%	1%	5%	8%	
Taxa Interna de Rentabilidade - 8 anos	7,53%									
Pay Back period	6 Anos									

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Na perspetiva do Projeto	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029

Free Cash Flow to Firm	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	59.450,73 €	309,93 €	3.372,46 €	9.113,24 €	11.479,71 €	12.136,55 €	12.881,69 €	13.634,72 €	14.395,72 €	15.164,75 €

WACC	3,25%	3,22%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%
Factor de actualização	1,000	1,032	1,066	1,100	1,136	1,173	1,211	1,251	1,291	1,333

Fluxos actualizados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	59.450,73 €	300,25 €	3.164,28 €	8.281,54 €	10.103,68 €	10.345,55 €	10.635,09 €	10.902,46 €	11.148,63 €	11.374,53 €

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
59.450,73 €	59.750,98 €	56.586,70 €	48.305,15 €	38.201,48 €	27.855,93 €	17.220,84 €	6.318,38 €	4.830,24 €	16.204,77 €	

Valor Actual Líquido (VAL)	16.205									
		-43,1%	-23,6%	-12,0%	-4,3%	0,9%	4,7%	7,5%		
Taxa Interna de Rentabilidade	7,53%									
Pay Back period	8 Anos									

Cálculo do WACC	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Passivo Remunerado	- €	193,14 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Próprio	32.193,87 €	24.131,09 €	23.409,57 €	30.029,79 €	39.650,95 €	50.162,14 €	59.245,01 €	69.080,74 €	79.677,30 €	91.042,73 €	- €
TOTAL	32.193,87 €	24.324,22 €	23.409,57 €	30.029,79 €	39.650,95 €	50.162,14 €	59.245,01 €	69.080,74 €	79.677,30 €	91.042,73 €	- €
% Passivo remunerado	0,00%	0,79%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	99,21%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%

Custo											
Custo Financiam ento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiam ento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	0,00%
Custo ponderad o	0,0325	3,22%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	3,25%	0,00%

Obs: Apenas com uma pequena modificação, pois alterou-se o volume de negócios (- 10%) na DR e o financiamento, para fazer a avaliação.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A promoção da saúde é indispensável para o bem-estar da comunidade e o crescimento económico e social sustentado. Uma vez que a esperança média de vida está a aumentar e as doenças crónicas também, por consequência, tem-se gerado um maior consumo de cuidados de saúde, conduzindo a uma maior necessidade de disponibilização de serviços nesta área.

A chave do sucesso da competitividade no setor da saúde, encontra-se exatamente na capacidade da organização em criar um valor único e contribuir com algo original e diferente da concorrência. A diferenciação implica oferecer um serviço de saúde, pelo qual o cliente está disposto a pagar um preço maior, mas com o qual fica satisfeito.

Posto isto, vimos na oportunidade de negócio Consultório de Audiologia, uma grande “janela” de oportunidade para investimento na região. Por outro lado, as condições contextuais são favoráveis, dado que o nosso país se encontra numa fase de crescimento económico. Todavia, é imperial alterar a filosofia. Os novos tempos exigem adaptação e uma mente aberta para a criação de valor.

É sobretudo importante realçar que abraçar este projeto é investir na inovação no domínio da saúde, primando por uma terapêutica personalizada, um sistema que permita ao cliente ter um contacto mais próximo com o profissional de saúde, tendo uma relação preço-qualidade ao alcance de todos.

Este é o nosso foco primordial para potenciar este novo projeto, pretendemos explorar parceiros externos de formação para trazer e atualizar capacidades e agilidades, de forma a inovar com mais eficiência e com maior impacto, tendo por base sempre o melhoramento das competências de cada profissional e a atualização constante a nível de produtos e serviços, de forma a adapta-los e dar aos nossos clientes o privilégio de experimentar a última tecnologia em aparelhos auditivos, em exercícios de reabilitação vestibular, testando em ambiente real de mercado.

Desta forma e tendo em conta, todos os fatores mencionados em cima, torna-se imprescindível aplicar o plano de negócios desenvolvido, de forma estruturada e rigorosa. Ou seja, definir a alocação de recursos, a conceção da ideia bem como, antecipar as soluções para possíveis problemas que entretanto surgirão.

Enunciamos os objetivos da estratégia de marketing, para que, em seguida, sejam definidos os segmentos-alvo e o posicionamento do conceito de negócio. Por último, foram desenvolvidas as estratégias de marketing-mix e o plano económico-financeiro.

Para a realização do estudo de mercado desta unidade de saúde, foram recolhidos dados primários através de 3 questionários (a possíveis clientes alvo e potenciais parceiros), e

ainda, foram recolhidos dados secundários provenientes de outros documentos (ex. estatísticas) provenientes de vários organismos oficiais.

O plano de negócios e de marketing permitiu-nos apercebermo-nos de todo o investimento e financiamento que tínhamos necessidade de fazer, bem como compreender como devíamos atuar perante algum imprevisto. Conseguimos apurar que numa clínica que necessita de todo este investimento inicial apenas terá retorno em 5 anos, na perspetiva do projeto

A avaliação final do projeto apresentado através da ponderação de todos os elementos tratados, de carácter financeiro e económico, nomeadamente o investimento e seu financiamento, o volume de negócios e o mapa de exploração previsional (DR) e finalmente o balanço, resultam numa avaliação positiva (VAL de 87.372 euros), para um custo médio ponderado do capital de 3,25% que se esgota numa TIR de 25,46% e num *payback* de quase 5 anos.

A Análise de sensibilidade efetuada ponderou uma redução do volume de negócios em 10%, sendo que nestes termos o projeto apresenta ainda um VAL positivo no montante de 16.205 euros, para uma TIR de 7,53% e um *payback* de 8 anos.

Nestes termos podemos concluir que mesmo com uma redução no rendimento de 10%, o investimento continua a ser interessante do ponto de vista do empresário pelo que ultrapassa positivamente este teste e acrescenta mais segurança à avaliação considerada em primeiro lugar e aquela que se julga ser a mais fiável.

Embora este documento seja o resultado de um esforço de pesquisa conciliador e decorrente de múltiplas fontes (primárias e secundárias), é de reconhecer que apresenta limitações, tais como:

- Ausência de informações sobre as características dos clientes que procuram um serviço de audiologia;
- Carência de dados estatísticos relativos ao volume de vendas e percentagem de consultas ou listas de espera por uma consulta de audiologia;
- Ausência de dados económico-financeiros, como relatos financeiros (ex. balancetes, demonstração de resultados) que permitem compreender a realidade económico-financeiro de clínicas com o mesmo intuito ou semelhante e que de certa forma, viabilizam a avaliação do impacto nesta dimensão das várias opções estratégicas assumidas neste documento.
- Ausência de conhecimento relativo à profissão de audiologia e respetivos benefícios..

Como sugestão para trabalhos futuros seria interessante a execução de uma análise económica e financeira desta clínica, permitindo entender, com base nas estratégias de marketing assumidas, até que ponto a empresa dispõe dos meios financeiros adequados às suas necessidades operacionais e de investimento que propõe empreender. Por outro lado, tendo em vista operacionalizar as estratégias delineadas, também seria importante a realização de planos de ação, orçamentos e planos de contingência, completando, deste modo, o documento desenvolvido. Propondo o alargamento da clínica a outras especialidades e refazer um novo

estudo de mercado sobre as mais pertinentes haver, tendo em conta os clientes que já estão fidelizados. De modo a colmatar as necessidades que vão surgindo a maioria dos clientes/utentes.

No futuro, seria muito gratificante poder colocar em prática as ações propostas, tornando real a aplicabilidade deste trabalho, e verificando que o propósito de todo este mestrado foi cumprido.

Anexos

Anexo I

Questionário

Identificação:

Data de Nascimento: ___/___/___
Sexo: Masculino () Feminino ()
Data da Avaliação: ___/___/___
Profissão _____
Código Postal: _____

Grupo I

1. Qual a sua opinião acerca do Serviço Público?
Muito Boa () Boa () Razoável () Má () Muito má ()
2. Está satisfeito com a oferta, das consultas de especialidade na Região?
1-Muito Insatisfeito () 2- Insatisfeito () 3- Razoável () 4-Satisfeito () 5-Muito Satisfeito ()
3. Acha que as Clínicas Privadas e Hospitais Públicos, são suficientes para colmatar todas as dificuldades seja na audição ou no equilíbrio com a máxima rapidez
1-Muito Insuficientes () 2- Insuficientes () 3- Razoável () 4-Suficientes () 5-Muito Suficientes()
4. Estaria disposto a esperar por uma consulta de audiologia pelo SNS, tendo em conta que uma situação de urgência, demora em média 4-6 meses, e em situações de menor gravidade pode ir até 1 ano?
1-Muito Dificilmente () 2- Dificilmente () 3- Talvez () 4- Provável () 5-Muito Provavelmente ()

Grupo II

5. Já alguma vez consultou um ORL? Sim () Não ()
 - 5.1 Se Não. Qual a razão?
Preço da Consulta ()
()
Demora excessiva ()
()
Distanciado da sua residência ()
Outra (). Qual _____
 - 5.2 Se sim. Qual a razão?
Questões de Audiológicas
Proximidade da residência
Insatisfação com o SNS ()
Outra (). Qual _____

6. Já alguma vez consultou um Audiologista? Sim () Não ()
- 6.1 Se Não. Qual a razão? 6.2 Se sim. Qual a razão?
- Preço da Consulta () Questões de Audiológicas
- ()
- Demora excessiva () Proximidade da residência
- ()
- Distanciado da sua residência () Insatisfação com o SNS ()
- Outra (). Qual _____ Outra (). Qual _____
- Apenas se respondeu afirmativamente as 2 ultimas questões responda **a questão adicional nº 7**. Caso contrario, avance para a **questão nº 8**.
7. O que mais valorizou no espaço/no profissional, quando foi consultado?
- Atendimento Individualizado ()
- Resolução do Problema ()
- Localização ()
- Intenção favorável de regressar ()
- Preço ()
- Rapidez ()

Grupo III

8. Estaria disposto a deslocar-se, para recorrer a uma consulta de audiologia? SIM () NÃO ()
- 8.1 Se **sim**. Quantos Km estava disposto a fazer?
- < 15km ()
 - 15km-30km ()
 - >30km ()
9. Sente necessidade de uma clínica que aborde só os problemas auditivos e do equilíbrio? SIM () NÃO ()
- 9.1 Se sim. Qual a razão?
- Atendimento Personalizado () Especialização do Serviço () Profissionais Competentes ()
- 9.2 Se sim. Entre que valores está disposto a pagar uma consulta de audiologia (audição e equilíbrio), ao invés de aguardar pelo SNS?
- Muito Dificilmente (85-75€) ()
- Dificilmente (75-65€) ()
- Talvez (65-55€) ()
- Provável (55€-45€) ()
- Muito Provavelmente (45-35€) ()

(Assinale com um X, cada questão) Agradecemos a sua colaboração.

Anexo II

Questionário 2

Identificação da Organização:

Morada da organização :

Questões:

1. Têm o Serviço de Audiologia (Rastreios Auditivos, Exames Auditivos e Vestibulares)?

Sim () Não ()

- 1.1 Se sim. Com que frequência ?

15 em 15 dias ()

1x por mes ()

Todas as Semanas ()

Todos os dias ()

2. O profissional de saúde que realiza a consulta, é Audiologista?

Sim () Não ()

3. Caso não tenha o serviço. Considera uma mais-valia ter?

Sim () Não ()

Obs: Apenas para fins de dissertação de mestrado do IPVC

Anexo III

Questionário III- Concorrência

Classifique todas as questões com o número da escala de satisfação de 1 a 5 que melhor se adequa à sua pergunta. Sendo que:

1-Muito mau () 2-Mau () 3- Razoável () 4- Bom () 5- Muito bom ()

1. Como classifica estas clínicas, quanto aos **serviços do foro** auditivo:

1.1 Quanto a disponibilidade para o atender (1 a 5)?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()
- g) Higiaclic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- j) GAES ()
- k) Acústica Médica ()
- l) Minisom Viana ()
- m) Amplifon ()

1.2 Quanto à limpeza (1 a 5)?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()
- g) Higiaclic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- g) GAES ()
- h) Acústica Médica ()
- i) Minisom Viana ()
- j) Amplifon ()

1.3 Quanto ao preço (1 a 5)?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()
- g) Higiaclinic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- g) GAES ()
- h) Acústica Médica ()
- i) Minisom Viana ()
- j) Amplifon ()

1.4 Quanto às instalações (1 a 5)?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()
- g) Higiaclinic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- g) GAES ()
- h) Acústica Médica ()
- i) Minisom Viana ()
- j) Amplifon ()

1.5 Quanto à competência dos profissionais (1 a 5) ?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()
- g) Higiaclinic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- g) GAES ()
- h) Acústica Médica ()
- i) Minisom Viana ()
- j) Amplifon ()

1.6 Quanto a localização/facilidade de estacionamento (1 a 5)?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()

- g) Higiaclic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- g) GAES ()
- h) Acústica Médica ()
- i) Minisom Viana ()
- j) Amplifon ()

1.7 Quanto à simpatia (1 a 5)?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()
- g) Higiaclic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- g) GAES ()
- h) Acústica Médica ()
- i) Minisom Viana ()
- j) Amplifon ()

1.8 Quanto à predisposição para a resolução do problema (1 a 5)?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()
- g) Higiaclic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- g) GAES ()
- h) Acústica Médica ()
- i) Minisom Viana ()
- j) Amplifon ()

2. Dê a sua **avaliação geral** para cada clínica quanto à qualidade de serviço (1 a 5)?

- a) Centro Clínico da Correlhã ()
- b) Nossa Clínica ()
- c) Clicenter ()
- d) Sensimed ()
- e) Multioticas/Minisom ()
- f) Clínica da Coluna ()
- g) Higiaclic ()
- h) MinhoVida ()
- i) DMIL ()
- g) GAES ()
- h) Acústica Médica ()
- i) Minisom Viana ()
- j) Amplifon ()

Referências Bibliográficas

1. Agostinho, T. (2013). *A relação entre as despesas em saúde e o crescimento económico em Portugal*. Trabalho de projeto do Mestrado em Economia apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.
2. Anthony, R., & Young, D. (1999). *Management control in nonprofit organizations*. Irwin 11th edition. Boston: McGraw-Hill.
3. Barbosa, E. (2007). *Motivação para o Empreendedorismo in Projeto FIRME: fatores de influência relevantes na motivação do empreendedorismo*. Dissertação de Mestrado Instituto Politécnico de Beja, Portugal.
4. Bosma, N., Jones, K., Autio, E., & Levi, J. (2007). GEM Consortium. Retrieved 12 5, 2013, from Global Entrepreneurship Monitor: 2007 report: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/263>
5. Bortoluzzi, C. (2012). *Fast Fashion: a realização dos desejos de consumo sobre as urgências da aparência na sociedade hipermoderna e hipertecnológica*. Dissertação de Mestrado da Universidade do Minho, Portugal.
6. Carvalho, Alex (2017). *Plano De Marketing da M.P.Street*. Mestrado em Gestão de Marketing Instituto Português de Administração de Marketing do Porto, Portugal.
7. Cravens, D.(2000). *Strategic Marketing*. 6th edition. Irwin McGraw-Hill.
8. Grönroos, C. (2017). *Tertiary Sector Of The Economy, Marketing, Market (Economics), Quality (Business), Distribution (Business)*. European Journal of Marketing, Vol. 18 No. 4, pp. 36-44.
9. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2008). *Strategic Management: text and causes*. New York: Mcgraw-Hill.
10. Epps, R. (2006). *Corporate Governance and Earnings Management: The Effects of Board Composition Size, Structure and Board Policies on Earnings Management*. Obtido em 20 de dezembro de 2006, de <http://ssrn.com/paper=929312>
11. Fernandes, C.; Peguinho, C.; Vieira, E.; Neiva, J. (2016). *Análise Financeira – Teoria e Prática (4ª edição)*. Edições, SÍLABO. Lisboa, Portugal.
12. Ghiringhelli, R. & Ganança, C. F. (2011). Posturography with virtual reality stimulations in normal young adults with no balance complaints. *Jornal da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia*, 23(1), 264-270.
13. Gregorio, I. (2015). *A Sustentabilidade nas organizações: o papel e a importância da auditoria <verde>*. Dissertação de Mestrado do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal.
14. Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. (2011). *Estatística*. Lisboa: Verlag-Dashofer.
15. Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século xxi*. 11-2009, Vida Económica.
16. Lendrevie, J.; Levy, J.; Dionísio, P., Rodrigues, J.; (2015). *Mercador da Língua Portuguesa. Teoria e prática do marketing. Casos de Angola, Cabo Verde, Moçambique, Portugal e exemplos de outros países de língua portuguesa. (16ªed)*. Lisboa: Dom. Quixote.

17. Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management (1ª ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
18. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Marketing de serviços - Pessoas, tecnologia e resultados (5ª ed.)*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
19. Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Princípios de Marketing (5ª ed.)*. (A. Martins, Trad.) Rio de Janeiro, Brasil: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda.
20. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing (12ªed)*. Pearson Education, inc, sob o selo Pearson Prentice Hall. São Paulo, Brasil.
21. Machado, T., Teixeira, J., & Fernandes, P. (2010). Modelação da procura turística em Portugal: regressão linear versus redes neuronais artificiais. *Journal of Tourism and Development*, 13, 435-445.
22. Mascaranhas, Maria & Costa, Cristiana (2011). Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas. Uma perspectiva sociológica. *Latitude*, vol. 7, nº2, pp.141-167.
23. Makridakis, S., Wheelwright, S. C., & Hyndman, R. J. (1998). *Forecasting: Methods and Applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
24. Meneses, J. W. (2016). *Gestão das Organizações e criação de valor partilhado*. Universidade Católica Editora. Lisboa, Portugal.
25. Ministério da Saúde (2018). *Retrato da Saúde*. Serviço Nacional de Saúde.Lisboa Portugal.
26. Monteiro, F.; Resende, M.; Silva, E., (2017).*Plano de Negócios-Abordagem Estratégica e Financeira*. Vida Económica. Editorial, SA.
27. Oliveira, A. (2014). *Estimativa do volume de negócios do setor da saúde em Portugal*. Relatório Final. Porto Business School, Porto, Portugal.
28. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010).*Criar modelos de negócio (2ª ed)*. Alfragide: Dom Quixote. Lisboa, Portugal.
29. Pocinho, M., (2012). Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico. Lidel. Coimbra, Portugal.
30. Ribeiro, A., (2012). A Importância do Planeamento Estratégico nas Organizações Atuais. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*. Centro de Ensino Superior de São Gotardo, Vol. 5 P.15-31.
31. Richmond, B., Mook, L., & Quarter, J. (2003). *Social accounting for nonprofits: two models*. Nonprofit Management & Leadership, 13(4), 308-322.
32. Silva, E. (2012). *Custos, Meio Ambiente e a Responsabilidade Social das Empresas*. IX Congresso Brasileiro de Custos – São Paulo, SP, Brasil, 13 a 15 de outubro de 2002.
33. Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento económico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo económico*. São Paulo: Abril Cultural. São Paulo, Brasil.
34. Tavares, F. S.; Santos, M. F. C. & Knobel, K. A. B. (2008) Vestibular rehabilitation in a university hospital. *Revista Brasileira de Otorrinolaringologia*, 74(2), 241-247. São Paulo, Brasil.
35. Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora .Lisboa, Portugal.

36. Telheiro, A. (2018). *Plano de Marketing para uma unidade Hoteleira em Viana do Castelo*. Dissertação de Mestrado do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Viana do Castelo, Portugal.
37. Wheelen, T.,Hunger, D..(2008) *Strategic Management and Business Policy*, 11th Edition. Pearson. New Jersey, E.U.A.
38. Wilson, J. (2000). *Volunteering*. Annual Review of Sociology, 26 (1), 215-240.
39. Yu, G., & Schwartz, Z. (2006). Forecasting Short Time-Series Tourism Demand with Artificial Intelligence Models. *Journal of Travel Research*, 45, 194-203.

Webgrafia

1. American Marketing Association (2004). Recuperado em 3 de Fevereiro de 2019 em <https://www.ama.org/>.
2. APTA – Associação Portuguesa dos Audiologistas (2018). Recuperado em 12 de Janeiro em 2019 em <http://www.apta.org.pt/pt>.
3. Banco de Portugal. (2014). Estatísticas da balança de pagamentos. Recuperado em 12 Abril de 2019 em Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/ptPT/Estatisticas/Dominios%20Estatisticos/Paginas/EstatisticasdaBalan%C3%A7adePagamentos.Aspx>.
4. Boletim Económico (2018). Departamento de Estudos Económicos. Recuperado em 5 de Maio de 2019 em <https://www.bportugal.pt>
5. COMPETE 2020 (n.e). Recuperado em 20 de Março de 2019 em 2019 em <http://www.poci-competes2020.pt/>.
6. Direção Geral de Saúde (2018). Programa Nacional de Saúde Infantil e Juvenil. Recuperado em 12 Março de 2019 em <https://www.dgs.pt/pns-e-programas/programas-de-saude/saude-infantil-e-juvenil.aspx>.
7. GAES- Centros Auditivos (2018). Recuperado em 12 de Janeiro de 2019 em <http://www.gaes.pt/>.
8. IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. (2018). Recuperado em 20 de Março de 2019 em <https://www.iapmei.pt/>.
9. INE-Instituto Nacional de Estatística (2017). Recuperado em 5 de Maio de 2019 em <https://webinq.ine.pt/public/pages/querySearch.aspx>.
10. Núcleo Executivo do CLAS de Viana do Castelo (2013). Diagnóstico Social. Recuperado em 3 de Fevereiro de 2019 em [file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/diagnostico_social_2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/diagnostico_social_2013%20(1).pdf).
11. Organização Mundial de Saúde – OMS (2019). Relatório mundial de Saúde 2010: Financiamento dos Sistemas de Saúde. Recuperado em 20 Março de de 2018 em <https://www.who.int/eportuguese/publications/pt/>.
12. Pellegrino, Anderson (2018). Fatores políticos no êxito empresarial. *Diário Comercio Industria e Serviços*. Publicado em 11/10/18. Acesso em 3 de Fevereiro de 2019 : <https://www.dci.com.br/colunistas/economia-4-0/fatores-politicos-no-exito-empresarial-1.748815>
13. Portal dos Incentivos (2018). PDR 2020. Recuperado em 9 de Junho de 2019 em <https://www.portaldosincentivos.pt/>
14. Portal do Licenciamento (2019). Unidades de saúde. Recuperado em 9 de Junho de 2018 em http://www.portaldolicenciamento.com/?switch_to_desktop_ui=1/wp-login.php.
15. Worl Bank Group (2008). Recuperado em 5 de Abril de 2019 em <https://www.worldbank.org/>.