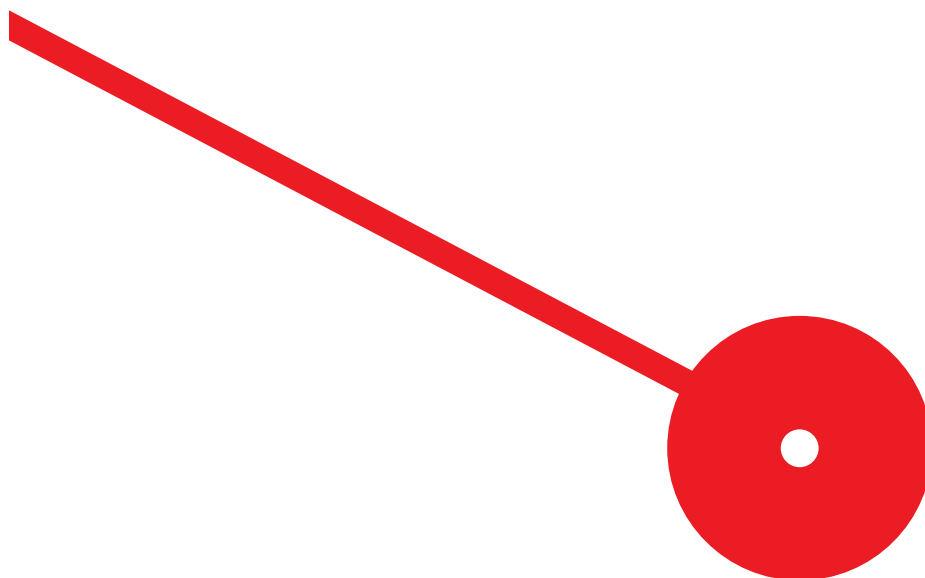




Plano de negócios - A concretização da ideia.

Cláudia Patrícia Nunes Peixoto

10/2019

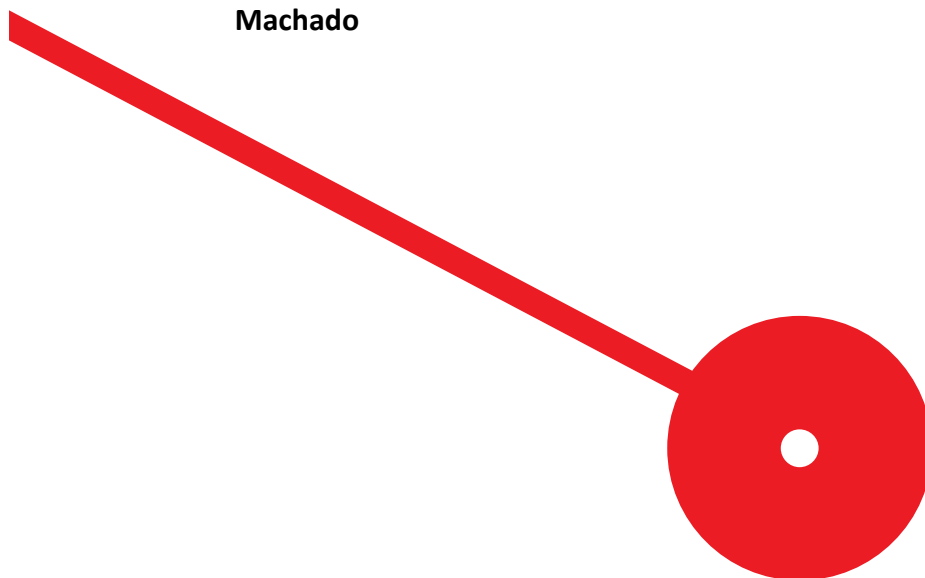




Plano de negócios - A concretização da ideia.

Cláudia Patrícia Nunes Peixoto

**Relatório de Estágio
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Finanças
Empresariais, sob orientação do Professor Doutor Ricardo Bahia
Machado**



Agradecimentos

Não sabendo bem como o fazer, agradeço a todos!

Agradeço ao meu orientador, Doutor Ricardo Bahia Machado pela boa disposição e pelo auxílio em todo este percurso. Agradeço ao Doutor Armando Silva, diretor do mestrado pelo acompanhamento constante ao longo destes dois anos. Muito obrigada pela disponibilidade!

Agradeço à minha mãe, agradeço ao meu pai por todo o suporte, amor, carinho e paciência. Obrigada por aguentarem o meu mau feitio fruto do cansaço e, por vezes, a minha ausência.

Agradeço-te Pedro, pelo amor, companheirismo, confiança e motivação. Obrigada por acreditares em mim, mesmo quando eu não acreditava. Contigo é tudo bem mais simples.

Agradeço aos elementos da Prime, em especial ao Dr. Jorge e à Dra. Carla pelo apoio técnico, teórico, prático e também pelo apoio emocional. Agradeço também às meninas da equipa com saudades das partilhas e das risadas. Obrigada equipa Prime!

Agradeço a todos os restantes familiares e amigos pela boa vontade e por me ouvirem nos dias mais difíceis. Obrigada Avó, Pedro e Andreia por me acompanharem em todo o meu percurso académico. Obrigada Tânia, pela companhia nas longas e desgastantes viagens. Obrigada Rita, Diogo, Lemos, Carlos e demais amigos, foram muito importantes.

Agradeço à minha outra família, aos Bombeiros Voluntários de Freamunde, a todos que me fizeram espaiar, rir, chorar, treinar e ser uma pessoa melhor. Agradeço em especial às minhas meninas, ao Max e ao Nuno pelo apoio incondicional.

Muito obrigada pela confiança que depositaram em mim, obrigada por fazerem de mim uma pessoa melhor! Todos vocês contribuíram para o que sou hoje e acho que nos podemos orgulhar da nossa conquista, porque é de todos nós.

Resumo:

Este relatório de estágio foi realizado no âmbito do plano de estudos do Mestrado em Finanças Empresariais no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) e é o resultado de seis meses de aprendizagem na realização de consultoria financeira e de gestão na empresa Prime Century – Contabilidade e Consultoria de Gestão, Lda. Este estágio curricular teve início em novembro de 2018 e término em abril de 2019 e tem por objetivo a realização de um plano de negócios, visando a criação de uma empresa de cedência de instalações afetas à prestação de serviços de estética e bem-estar, entre os quais massagem, estética de corpo e rosto, psicologia, terapia da fala, nutrição, terapias alternativas entre outros serviços.

Na primeira fase é apresentada a empresa de acolhimento e o enquadramento teórico. Seguidamente é descrita a ideia de negócio e realizada a análise económico-financeira, bem como utilizada a ferramenta de avaliação de projetos a do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) como auxiliar à elaboração dos vários mapas e indicadores económico-financeiros de estudo de viabilidade do projeto.

Palavras chave: Estágio, Plano de negócios, Análise económico-financeira, Estudo de viabilidade.

Abstract:

This internship report was prepared within the framework of the master's degree in Corporate Finance at the School of Accounting and Administration of Porto (ISCAP) and is the result of six months of learning to perform financial consulting at Prime Century, Lda. This curricular internship began in November 2018 and ended in April 2019 and aims the realization of a business plan, for creation of a company to provide facilities for the provision of esthetics and wellness services, among such as massage, body and face aesthetics, psychology, speech therapy, nutrition, alternative therapies and other services

The first stage presents the host company and the theoretical framework. Next, the business idea is described and the economic-financial analysis is carried out, as well as the project evaluation tool of the Institute for Small and Medium-sized Enterprises and Innovation (IAPMEI) as an aid to the elaboration of the various economic and financial maps and indicators for project viability study.

Key words: Internship, Business plan, Economic and financial analysis, Viability study.

Índice geral

Capítulo - Introdução	17
Capítulo I – Apresentação da Empresa de acolhimento	19
1 Prime Century – Contabilidade e Consultoria de Gestão, Lda.....	20
1.1 Missão, Visão e Valores.....	20
1.2 Prestação de Serviços.....	21
1.3 Plano de atividades.....	22
Capítulo II – Enquadramento Teórico	24
2 Enquadramento teórico.....	25
2.1 Empreendedorismo.....	25
2.2 Plano de negócios.....	25
Capítulo III – Planos de Negócios	32
3 Caso da Lima & Nicolau, Lda.....	33
3.1 Sumário Executivo.....	33
3.1.1 Ideia de negócio.....	34
3.1.2 Processo.....	35
3.2 <i>Balanced Scorecard</i> – formulação da estratégia: missão, visão, valores e objetivos organizacionais.....	36
3.2.1 Missão.....	38
3.2.2 Visão.....	38
3.2.3 Valores.....	39
3.2.4 Objetivos Organizacionais.....	39
3.2.5 Recursos e vantagens competitivas.....	39
3.2.6 Formulação da estratégia.....	40
3.2.7 Aplicação do BSC.....	41
3.3 Análise do setor.....	43
3.4 Análise PESTEL.....	45

3.4.1	Contexto Político-Legal	45
3.4.2	Contexto Económico.....	46
3.4.3	Contexto Social.....	46
3.4.4	Contexto Ambiental	46
3.4.5	Contexto Tecnológico.....	47
3.5	Modelo das cinco Forças de Porter	47
3.5.1	Poder negocial dos fornecedores	48
3.5.2	Poder negocial dos clientes.....	48
3.5.3	Potencial de novas entradas	49
3.5.4	Pressão de serviços substitutos	49
3.5.5	Rivalidade entre concorrentes.....	49
3.6	Análise SWOT	50
3.6.1	Forças e Fraquezas	51
3.6.2	Oportunidades e Ameaças	51
3.7	Análise da envolvente transacional.....	52
3.7.1	Clientes	52
3.7.2	Fornecedores.....	53
3.7.3	Concorrentes	53
3.7.4	Comunidade	54
3.8	Business Model Canvas	54
3.8.1	Segmentos de clientes	55
3.8.2	Relacionamento com os clientes.....	55
3.8.3	Canais de distribuição	55
3.8.4	Proposta de valor	56
3.8.5	Parcerias-chave	57
3.8.6	Atividades-chave	57
3.8.7	Recursos-chave	58

3.8.8	Fluxos de rendimento.....	58
3.8.9	Estrutura de custos	58
3.9	Marketing Mix.....	59
3.9.1	Produto / Serviço	59
3.9.2	Preço	59
3.9.3	Distribuição.....	60
3.9.4	Promoção	60
3.9.5	Pessoas	61
3.9.6	Processos.....	61
3.9.7	Evidências físicas.....	61
3.10	Projeções Financeiras	61
3.10.1	Pressupostos.....	62
3.10.2	Prestações de Serviços	63
3.10.3	Fornecimento de serviços externos (FSE)	64
3.10.4	Gastos com pessoal	65
3.10.5	Fundo de Maneio	65
3.10.6	Investimento.....	67
3.10.7	Financiamento.....	67
3.10.7.1	Custo médio ponderado do capital.....	67
3.10.7.2	Custo do capital alheio.....	68
3.10.7.3	Custo do capital próprio.....	68
3.10.8	Ponto crítico	71
3.10.9	Demonstração de resultados	72
3.10.10	Cash flow.....	72
3.10.11	Plano financeiro.....	75
3.10.12	Balanço.....	76
3.10.13	Indicadores económico-financeiros.....	76

3.10.13.1	Rentabilidade Líquida sobre as Vendas	78
3.10.13.2	Rentabilidade do ativo	78
3.10.13.3	Rotação do ativo	78
3.10.13.4	Rentabilidade dos capitais próprios	79
3.10.13.5	Autonomia Financeira.....	79
3.10.13.6	Solvabilidade Total	79
3.10.13.7	Liquidez Corrente	80
3.10.13.8	Grau de Alavanca Operacional	80
3.10.13.9	Grau de Alavanca Financeira.....	80
3.10.14	Avaliação.....	82
3.10.14.1	Valor Atual Líquido (VAL)	83
3.10.14.2	Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	84
3.10.14.3	Período de Recuperação do Investimento Atualizado (PRIA)	85
3.10.15	Análise de Risco.....	86
3.10.15.1	Análise de sensibilidade.....	86
3.10.15.2	Análise de cenários	87
IV - Conclusão.....		88
Referências bibliográficas.....		90
Apêndices.....		97
Apêndice I – Aplicação do Balanced Scorecard.....		98
Apêndice II – Cálculo da capacidade máxima dos serviços		99
Apêndice III – Pressupostos utilizados na análise de viabilidade do projeto		101
Apêndice IV – Cálculo do volume de negócios estimado		102
Apêndice V – Cálculo do fornecimento de serviços externos estimados		103
Anexos.....		104
Anexo I– Valores médios para as empresas do setor.....		105
Anexo II – Grelha de Avaliação do Estágio		106

Índice de Figuras

Figura 1- Aplicação do Balanced Scorecard.	37
Figura 2- Da declaração da missão ao BSC.	41
Figura 3- Business model Canvas.	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Plano de atividades (novembro a janeiro).	23
Tabela 2 - Plano de atividades (fevereiro a abril).	23
Tabela 3- Indicadores, medidas e metas associadas a cada objetivo estratégico.	41
Tabela 4- Indicadores do negócio.	42
Tabela 5- Análise de intensidade das 5 forças de Porter.	50
Tabela 6- Matriz SWOT dinâmica.	50
Tabela 7- Preçário da Sentydos (valores em euros).	60
Tabela 8. Caracterização das vendas e serviços prestados das microempresas do setor em 2017.	62
Tabela 9- Previsão de prestação de serviços (valores em euros).	64
Tabela 10- Previsão de fornecimento de serviços externos (valores mensais em euros).	64
Tabela 11- Previsão de gastos com pessoal (valores em euros).	65
Tabela 12- Previsão do investimento em fundo de maneiio (valores em euros).	66
Tabela 13- Previsão de investimento em ativos fixos tangíveis (valores em euros).	67
Tabela 14- Avaliação da medida de risco sistemático (β_i).	68
Tabela 15 - Quadro resumo CAPM.	69
Tabela 16- Quadro resumo WACC.	69
Tabela 17- Previsão de financiamento (valores em euros).	70
Tabela 18- Quadro de serviço da dívida previsional (valores em euros para os anos de 2019 a 2024).	71
Tabela 19 - Ponto crítico das vendas (valores em euros).	71
Tabela 20- Demonstração de resultados previsional (valores em euros).	72
Tabela 21- Cash Flows previsionais (valores em euros).	74
Tabela 22- Mapa de origens e aplicações de fundos (valores em euros).	75
Tabela 23- Balanço previsional (valores em euros)	76
Tabela 24- Principais indicadores económico-financeiros do projeto.	81
Tabela 25- Avaliação do valor atual líquido.	83
Tabela 26- Avaliação da taxa interna de rentabilidade.	84
Tabela 27- Decisão entre projetos com base no PRIA.	85
Tabela 28 - Análise de Cenários.	87

Lista de abreviaturas

BSC – *Balanced Scorecard*

BP – Banco de Portugal

CAE – Código de Atividade Económica

CAPM – Capital Asset Pricing Model

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

EBITDA - *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

FCFF – *Free Cash Flow to the Firm*

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

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

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IFFRU – Instrumento Financeiro de Reabilitação e Revitalização Urbanas

INE – Instituto Nacional de Estatística

IR – Índice de Rentabilidade

IRC – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MC – Medicinas Convencionais

NFM – Necessidades de Fundo de Maneio

MAC – Medicinas Alternativas e Complementares

OMS – Organização Mundial de Saúde

PCV – Ponto Crítico das Vendas

PESTEL – (Análise) Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica e Legal

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequena e Média Empresas

PMP – Prazo Médio de Pagamentos

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

PRIA - Período de Recuperação do Investimento Atualizado

RL – Resultado Líquido

ROE – *Retur on Equity*

SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial

SNS – Serviço Nacional de Saúde

SWOT – (Análise) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

VN – Volume de Negócios

VR – Valor Residual

WACC – Weighted Average Cost of Capital

O presente relatório de estágio curricular visa a aplicação dos conhecimentos teórico-práticos adquiridos durante o Mestrado em Finanças Empresariais em contexto laboral na empresa de acolhimento Prime Century – Contabilidade e Consultoria de Gestão, Lda. através do exercício das funções de consultoria financeira e de gestão.

Este estágio curricular tem como principais objetivos: a elaboração de um plano de negócios que compreenda todos os procedimentos e etapas necessárias à criação de uma empresa que irá ceder espaços afetos à prestação de serviços de estética e bem-estar, entre os quais psicologia, massagem, estética, terapia da fala, entre outros. Este plano tem por base a ferramenta de avaliação de projetos de investimento do IAPMEI.

No decorrer do exercício das funções que me foram confiadas concluí que a realização do projeto de investimento permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante o percurso académico e conhecer, de forma mais aproximada e profunda, o contexto empresarial e empreendedor relacionado com a elaboração, análise, avaliação e, sobretudo, implementação e acompanhamento de projetos de investimento.

A estrutura deste relatório contempla três capítulos:

O primeiro capítulo consiste na apresentação da empresa de acolhimento e do plano de atividades desenvolvido. O segundo capítulo é destinado à revisão de literatura e enquadramento teórico do projeto e do plano de negócios. No terceiro capítulo, plano de negócios, é apresentado o sumário executivo, a ideia e o processo do negócio. O ponto número dois, compreende a declaração da missão, visão, valores e objetivos descritos numa análise Balanced Scorecard. No ponto três é realizada a análise do setor que se precede à análise PESTEL, ao Modelo das cinco forças de Porter, à análise SWOT, à análise da envolvente transacional, ao Business Model Canvas e ao Marketing Mix. O décimo tópico compreende a análise previsional e estudo de viabilidade económica e financeira do projeto bem como a análise de risco que contempla a análise de sensibilidade e de cenários. O quarto capítulo, a conclusão, compreende as considerações finais sobre o estágio e o plano de negócios.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA DE ACOLHIMENTO

1 Prime Century – Contabilidade e Consultoria de Gestão, Lda.

A Prime Century – Contabilidade e Consultoria de Gestão, Lda., doravante designada como Prime Century, é uma empresa especializada no apoio à gestão nas áreas de contabilidade, fiscalidade e consultoria de gestão.

Criada em 2003 por um conjunto de profissionais com formação e experiência relevantes nas áreas de *accounting & business consulting*, a Prime Century tem como objetivo proporcionar aos seus clientes as condições necessárias para poderem desenvolver com êxito as atividades para as quais estão vocacionados, estabelecendo com eles verdadeiras parcerias no sentido de auxiliar, assessorar e aconselhar do ponto de vista administrativo, financeiro e de gestão.

A Prime Century, com sede na Rua Barão de S. Januário, n.º 33 - salas 26 e 27, 4470-473 - Maia, estende a sua área de atividade por toda a região Norte, com especial incidência na zona do Grande Porto.

1.1 Missão, Visão e Valores

A Prime Century tem como missão desenvolver parcerias com os seus clientes, no sentido de os acompanhar no desenvolvimento das suas atividades, libertando-lhes recursos, e estabelecendo condições que lhes permitam obter sucesso e criar valor para os seus acionistas.

A visão da Prime Century é ser uma empresa de referência na área dos serviços de apoio administrativo, financeiro e fiscal às empresas e ser reconhecida pela sua idoneidade, flexibilidade, capacidade de adaptação a novos desafios e qualidade geral dos seus serviços e equipa de trabalho.

A empresa rege-se por um conjunto de valores fundamentais, entre os quais: a responsabilidade, ética, competência técnica, orientação para o cliente e paixão.

1.2 Prestação de Serviços

A Prime Century ocupa-se de todo um conjunto de serviços de assessoria e apoio à gestão, essenciais para que as organizações desenvolvam as suas atividades devidamente enquadradas e monitorizadas, tais como:

1. *Accounting*: contabilidade geral, contabilidade analítica, controlo bancário, declarações anuais, IVA, declarações periódicas, pedidos de reembolso, declarações anuais;
2. Auditoria financeira: verificação de demonstrações financeiras;
3. Gestão de recursos humanos: processamento salarial e emissão de recibos de vencimento, tratamento da segurança social, elaboração e envio dos quadros de pessoal;
4. Projetos de investimento: elaboração de candidaturas, acompanhamento, interação com as entidades;
5. Aconselhamento fiscal: enquadramento fiscal mais adequado, políticas fiscais, preparação de impostos;
6. Gestão: acompanhamento e controlo de custos e resultados, procedimentos de controlo interno e análise de desvios;
7. *Business consulting*: estudos de viabilidade e planos de negócios.

A Prime Century presta ainda serviços de consultoria financeira, fiscal e de gestão bem como serviços de contabilidade a profissionais liberais.

A empresa presta serviços num alargado leque de setores de atividade, de onde se destacam os seguintes:

1. Indústria e comércio de mobiliário;
2. Imobiliário;
3. Manutenção física e estética, solário e cosmética;
4. Seguros;
5. Indústria metalúrgica;
6. Medicina dentária;
7. Publicidade e impressão;
8. Hardware e software;
9. Moda e pronto-a-vestir;
10. Agências de viagem;

11. Turismo rural;
12. Educação;
13. Produção e comercialização de produtos agrícolas;
14. Comercialização de materiais de construção;
15. Hotelaria, restauração e bebidas;
16. Óticas;
17. Combustíveis, óleos e lubrificantes;
18. Secretariado.

1.3 Plano de atividades

O presente estágio teve início a 1 de novembro de 2018 e terminou a 30 de abril de 2019. Durante este período as atividades foram desenvolvidas no horário compreendido entre as 9 e as 18 horas de segunda a sexta-feira.

Durante as duas primeiras semanas de estágio foram apresentadas as empresas clientes, as suas atividades e especificidades, bem como o trabalho desenvolvido pela empresa em cada uma delas. Nas duas semanas seguintes foi apresentado o pedido para elaboração do plano de negócios da Sentydos e realizadas reuniões internas e externas para apreciação do mesmo. Depois de aceite, o plano foi desenvolvido até ao fim do mês de fevereiro.

Durante a última semana de fevereiro e o mês de março foi implementado o plano de negócios na empresa. No mês de abril, foi realizado o acompanhamento do negócio com vista à execução das tarefas de marketing e de gestão e cumprimento dos objetivos previamente definidos.

Durante o período de estágio foram também realizadas várias tarefas de índole contabilística, tais como lançamentos contabilísticos, declarações de remunerações, relatórios únicos, entre outras, e de natureza financeira, tais como esclarecimentos sobre instrumentos fiscais e de financiamento como o SIFIDE, IFFRU, bem como elaboração de modelos de negócio e estudos de viabilidade, como é possível observar nas tabelas 1 e 2.

No presente relatório será desenvolvido o plano de negócios da Sentydos.

Como é hábito na empresa, no final de cada mês é realizado um reporte das atividades realizadas durante o mesmo e identificadas e calendarizadas as necessidades para o mês seguinte. No caso do estágio curricular, este trabalho era acompanhado mensalmente através de reuniões gerais e diariamente, em termos informais, através de pareceres técnicos por parte dos responsáveis da entidade acolhedora.

Tarefas	Novembro				Dezembro				Janeiro				
	1 a 9	12 a 16	19 a 23	26 a 30	3 a 7	10 a 14	17 a 21	26 a 28	2 a 4	7 a 11	14 a 18	21 a 25	28 a 31
Integração													
Avaliação do pedido													
Elaboração do plano de negócios													
Implementação do plano de negócios													
Acompanhamento do negócio													
Outras tarefas													

Tabela 1 - Plano de atividades (novembro a janeiro).

Fonte: elaboração própria.

Tarefas	Fevereiro				Março				Abril				
	1 a 8	11 a 15	18 a 22	25 a 28	1 a 8	11 a 15	18 a 22	25 a 29	1 a 5	8 a 12	15 a 18	22 a 24	29 a 30
Integração													
Avaliação do pedido													
Elaboração do plano de negócios													
Implementação do plano de negócios													
Acompanhamento do negócio													
Outras tarefas													

Tabela 2 - Plano de atividades (fevereiro a abril).

Fonte: elaboração própria.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2 Enquadramento teórico

2.1 Empreendedorismo

O Global Entrepreneurship Monitor define empreendedorismo como a tentativa por parte de indivíduos, equipas ou empresas de criar uma nova empresa ou negócio para criação do próprio emprego, de uma nova organização ou expandir um negócio já existente (GEM, 2017). Embora a maioria dos estudos sobre empreendedorismo incida sobre o empreendedorismo masculino (Martinho, 2012), a atividade empreendedora é crescentemente associada às mulheres (GEM, 2017). A intenção empreendedora surge com a possibilidade de as mulheres se tornarem proprietárias do seu próprio negócio e, deste modo, conseguir uma melhor gestão do seu tempo. No entanto, empreendedoras revelam que quando trabalhavam por conta de outrem conseguiam conciliar mais facilmente a vida familiar com a vida profissional (Bernardino, Santos & Cardoso, 2018). Em Portugal a intenção empreendedora é de 13.3% e ocupa a 42.^a posição num *ranking* composto por 64 países (GEM, 2017).

As promotoras deste projeto são duas empresárias e para Winkler e Medeiros (2011) o contexto social, cultural e religioso no qual se inserem pode definir a sua intenção empreendedora, bem como o papel das mesmas na sociedade.

Para Johnson (2004), o empreendedorismo desempenha um papel fulcral no desenvolvimento da sociedade, contribuindo para a criação de valor, de emprego e de inovação.

2.2 Plano de negócios

Pavani, Deutscher e López (2000) referem que o plano de negócios é o documento formal, escrito e único que reflete a realidade, as perspetivas e a estratégia de uma empresa. Este proporciona também a oportunidade de ponderar e consolidar todos os aspetos que refletem o rumo da empresa. McKeever (2010, p. 6) refere que o plano de negócios é “uma declaração escrita que descreve e analisa o seu negócio e fornece projeções detalhadas sobre o seu futuro” e deve ter dois propósitos: detalhar todas as variáveis subjacentes ao negócio e constituir uma ferramenta de suporte aquando dos pedidos de financiamento (Guerrero, Taboada & Moya, 2012; Hofer, 2016).

Segundo Fernandes (2013), a realização do plano de negócios permite um melhor conhecimento do negócio e de todos os aspetos subjacentes ao mesmo, tais como, potenciais e atuais clientes, ambiente externo, concorrência, política de preços, política operacional, recursos necessários e elaboração de estratégias que permitam obter resultados mais favoráveis.

Para Sahlman (1997) o plano de negócios deve ser dinâmico e atualizado periodicamente sempre que o ambiente externo se altere ou existam mudanças na política interna da empresa. O plano de negócios deve ser também bem organizado e orientado para o futuro, evitando o excesso de otimismo. O plano de negócios permite definir os objetivos de curto a longo prazo, bem como avaliação de desempenho e a definição da estratégia, visando atingir os objetivos previamente traçados (Schilit, 1987).

Os planos de negócios eram considerados apenas um processo necessário para o exercício da disciplina empresarial, contudo, hoje são vistos como um meio de obtenção de financiamento, formação de alianças e recrutamento de executivos (Deloitte & Touche, 2003).

Mason e Stark (2004) referem que o plano de negócios é, por vezes, a única hipótese de um empreendedor obter financiamento. Deve ser elaborado com a máxima qualidade para despertar interesse aos possíveis investidores. Estas exigências estão relacionadas com a existência de assimetrias de informação que fazem com que as instituições de crédito concedam elevada importância à qualidade dos planos de negócios. Desta forma, será possível mitigar o risco associado ao projeto já que serão tomadas decisões com informação de melhor qualidade (McKeever, 2010).

Segundo McKeever (2010), o plano de negócios pode ajudar o empreendedor a perceber a viabilidade do seu projeto ao responder a questões como os pontos fortes e fracos, identificando assim as potenciais falhas do projeto. Assim, o promotor pode adaptar o negócio ao ambiente (interno ou externo), tornando o projeto dinâmico e flexível (Oliveira, 2008). A viabilidade económico-financeira pode conter duas componentes, entre as quais: a análise técnico-económica que contempla estudos de mercado, técnicos, jurídicos, financeiros e a análise económico-financeira que inclui a avaliação dos fluxos financeiros gerados pelo projeto com a finalidade de calcular a viabilidade do mesmo. Com esta informação é possível elaborar o plano de investimento, de exploração e de financiamento. (Marques, 2000).

O plano de negócios é bastante utilizado na apresentação de novas ideias de negócio, porém, este pode ser usado em projetos de crescimento, expansão, viabilização ou reestruturação de empresas já existentes (Pinto, 2013).

Segundo o IAPMEI (2016, p.3), “pode ser definida uma estrutura base para o plano de negócios. Utilizando a mesma, torna-se possível a elaboração de um documento simples, completo e de fácil percepção por parte de terceiros”. A estrutura sugerida contempla algumas secções, tais como:

1. Sumário executivo;
2. Histórico da companhia e/ou dos promotores;
3. O mercado subjacente;
4. A nova ideia e o seu posicionamento no mercado;
5. O projeto / produto / ideia;
6. Estratégia comercial;
7. Gestão e controlo do negócio;
8. Investimento necessário;
9. Projeções financeiras / modelo financeiro.

Sumário executivo

O sumário executivo é o capítulo mais importante do plano de negócios, visto que representa o primeiro contacto entre o projeto e os potenciais investidores. Deve ser escrito de forma direta e perceptível afim de evitar desencorajar os analistas na leitura de todo o documento (IAPMEI, 2016).

Neste sumário está subjacente a mensagem dominante de todo o documento (IAPMEI, 2016), devem ser referidos: o âmbito do negócio e o mercado potencial dos seus produtos/serviços; proposta de valor; recursos necessários; prazos estabelecidos; pontos fortes e fracos do projeto e rentabilidade esperada. (IAPMEI, 2016; McKeever, 2010).

Histórico da companhia e/ou dos promotores

Nesta secção do projeto devem ser apresentados os históricos da empresa, isto é, devem-se conhecer os dados, o percurso, as suas características, capacidades e conhecimentos dos promotores (IAPMEI, 2016).

O mercado subjacente

A fundamentação da viabilidade do negócio traduz-se no conhecimento do mercado subjacente. É essencial especificar a dimensão do mercado, os níveis de consumo subjacentes ao mesmo e a forma de penetração pretendida no projeto em causa (IAPMEI, 2016).

A nova ideia e o seu posicionamento no mercado

Devem ser abordados temas como o produto/serviço e o mercado alvo, os recursos físicos necessários à exploração e a capacidade de gestão por parte da entidade promotora. Estas informações são relevantes na análise do plano e visam obter a confiança de investidores ou eventualmente parceiros de negócio (IAPMEI, 2016).

O projeto/ produto/ ideia

Esta secção deve descrever todas as características do projeto, produto ou ideia, as motivações e os objetivos inerentes ao mesmo, bem como os pontos críticos no desenvolvimento do projeto de forma a antecipar ações e recursos que estejam contemplados em planos de contingência para fazer face a eventuais desvios estratégicos (IAPMEI, 2016).

Estratégia comercial

Neste ponto deve ser claramente definida a estratégia de marketing que contemple a criação de um plano e descreva as forças de venda a envolver, os distribuidores, os agentes, formas de aconselhamento e a produção de meios publicitários adequados. Para

que este plano repercute os resultados desejados, deve ser monitorizado periodicamente e a sua implementação tem de ser assegurada (IAPMEI, 2016).

Gestão e controlo do negócio

A produção de relatórios de controlo de gestão e a implementação das medidas nele descritas são fulcrais para o bom desenvolvimento do negócio. O conhecimento dos fatores críticos de sucesso e o comprometimento em assegurar os mesmos deve ser assegurado desde o início da vida do mesmo, bem como as vendas, a produção e a informação financeira, atividades indispensáveis na supervisão da empresa (IAPMEI, 2016).

Investimento necessário

A descrição dos investimentos a serem realizados e a estrutura de capitais é de extrema importância para o equilíbrio financeiro do negócio, por isso, as fontes e as formas de financiamento devem ser bem exploradas e adequadas às necessidades e características do projeto (IAPMEI, 2016). Segundo Keynes (2008), o objetivo dos investimentos é obter um acréscimo de capital decorrentes da atividade produtiva.

Projeções Financeiras / Modelo Financeiro

Neste tópico devem ser calculadas todas as projeções inerentes ao projeto, tais como: vendas ou volume de negócios, custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, fornecimento de serviços externos, ponto crítico, gastos com pessoal, investimentos, fundo de maneiio, financiamento, demonstração de resultados, cash flows, plano financeiro, balanços, indicadores económico-financeiros e avaliação do projeto (IAPMEI, 2016).

Por recomendação da empresa de acolhimento o plano de negócios terá a seguinte estrutura:

1. Sumário executivo;
 - a. Ideia de negócio;

- b. Processo;
2. Aplicação do balanced scorecard: missão, visão, valores, objetivos organizacionais e vantagens competitivas;
- a. Missão;
 - b. Visão;
 - c. Valores;
 - d. Objetivos organizacionais;
 - e. Recursos e vantagens competitivas;
 - f. Formulação da estratégia;
 - g. Aplicação do BSC;
 - h. Dados da empresa e das promotoras;
3. Análise de mercado;
- a. Análise do setor;
 - b. Análise PESTEL;
 - c. Análise SWOT;
 - d. Modelo das 5 forças de Porter;
 - e. Análise da envolvente transacional;
 - f. Business model canvas;
 - g. Marketing mix;
4. Projeções financeiras;
- a. Pressupostos;
 - b. Prestação de serviços;
 - c. Fornecimento de serviços externos;
 - d. Gastos com pessoal;
 - e. Fundo de maneiio;
 - f. Investimento;
 - g. Financiamento;
 - h. Ponto crítico;
 - i. Demonstração de resultados;
 - j. *Cash flow*;
 - k. Plano financeiro;
 - l. Balanço;
 - m. Indicadores económico-financeiros;
 - n. Avaliação;

o. Análise de risco;

CAPÍTULO III – PLANOS DE NEGÓCIOS

3 Caso da Lima & Nicolau, Lda.

3.1 Sumário Executivo

A Lima & Nicolau, Lda., pretende desenvolver a marca Sentydos e é uma sociedade por quotas com sede na Rua Simão Bolivar, nº.311, s.3 – Parque Central da Maia, 4470-214 Maia.

A sua atividade económica principal compreende as atividades de arrendamento e exploração de bens imobiliários (próprios ou arrendados), nomeadamente, edifícios residenciais e não residenciais (inclui espaços e instalações industriais, comerciais, etc.) e de terrenos, que corresponde ao CAE-Rev.3 68200 (INE, 2007), desenvolvendo como atividades secundárias as relacionadas com a organizações de manifestações económicas (feiras ou exposições, periódicas ou não) e a organização de encontros sociais, científicos ou culturais (conferências, congressos, etc.), assim como o apoio necessário à organização destes eventos, CAE-Rev.3 82300 (INE, 2007).

É, em suma, uma sociedade que tem por objetivo a organização de eventos, *workshops*, cursos, seminários, conferências e palestras nas mais diversas áreas; cedência de instalações e equipamentos para ações de formação e seminários para a prestação de atividades de manicure, pédicure, limpeza de pele, depilação e similares, maquilhagem profissional, demais serviços de estética e bem-estar, designadamente nas áreas de nutrição, massagem, psicologia e similares, terapia da fala, aromaterapia e naturopatia, *yoga*, *pilates*, *reiky*, *mindfulness*, inteligência emocional, reflexologia, *coaching*, meditação e outras terapias alternativas, terapias estéticas de rosto e corpo, exercidas em espaços privados por profissionais liberais.

O capital social foi integralmente realizado em numerário e no valor de 2000 euros, representado por duas sócias com igual participação no capital, detendo ambas a qualidade de sócias-gerentes. De acordo com o pacto social, podem ser exigidas prestações suplementares até um montante igual ao dobro do capital social.

3.1.1 Ideia de negócio

As promotoras sentiram a necessidade de colaborar com muitos dos profissionais de estética e terapias de bem-estar que têm o sonho de realizar a sua atividade laboral num espaço que lhes permita ter liberdade e flexibilidade de horários.

Devido à grande experiência profissional das promotoras, as empresárias sentiram a necessidade de colmatar falhas bem identificadas de mercado existente no setor da prestação de serviços associados à saúde e bem-estar físico e emocional e assim, decidiram criar a Sentydos, com a finalidade de proporcionar uma grande variedade de serviços de elevada qualidade num contexto de proximidade.

A Sentydos é uma empresa que labora entre as 8 e as 23 horas e visa incrementar a qualidade de vida e o bem-estar físico, mental e emocional à população em geral, apostando num segmento de nicho de mercado de classe social média e elevada.

Os sete Sentydos a serem trabalhados serão:

1. Paladar;
2. Olfato;
3. Visão;
4. Audição;
5. Tato;
6. Clarividência,
7. Intuição.

Serão disponibilizados gabinetes para arrendamento à hora aos profissionais liberais possibilitando-lhes o exercício da atividade para a qual estão devidamente capacitados e credenciados.

A Sentydos pretende intermediar profissionais e consumidores de serviços de estética e bem-estar num contexto de proximidade e colmatar a falha no mercado de trabalho dos recém-licenciados que acabando o seu percurso académico e/ou as suas formações profissionais não conseguem emprego e não têm capacidade de criar o seu próprio negócio ou abrir o seu próprio estabelecimento. Desta forma, estes profissionais altamente qualificados conseguirão colocar em prática os seus conhecimentos, adquirindo experiência profissional e obtendo uma fonte de rendimento.

Os profissionais podem recorrer ao serviço de suporte na área do marketing com vista à angariação de clientes. A prestação de serviços ao domicílio ou em contexto profissional serão também possíveis mediante a viabilidade do projeto inicial.

As promotoras realizarão dinâmicas de *cowork* gratuitas durante o primeiro ano de atividade e uma vez por mês para auxiliar os profissionais liberais na promoção dos seus negócios, das suas capacidades empreendedoras e na potencialização da sua inteligência emocional através das seguintes formações:

1. Marketing;
2. *Social media*;
3. Marketing pessoal;
4. Consultoria de imagem;
5. Marketing digital;
6. Comunicação empresarial;
7. Autoconhecimento;
8. Motivação;
9. *Coaching*;
10. Negócios;
11. Planos e modelos de negócios;
12. Fiscalidade;
13. Empreendedorismo;
14. Produtividade.

3.1.2 Processo

A empresa intermediará o encontro dos consumidores de atividades de bem-estar e estética, designadamente nas áreas de nutrição, terapia da fala, massagem, psicologia e similares, aromaterapia e naturopatia, *yoga*, *pilates*, *reiky*, *mindfulness*, inteligência emocional, reflexologia, *coaching*, meditação e outras terapias alternativas, terapias estéticas de rosto e corpo com os melhores profissionais que desejem aceder aos serviços de cedência de instalações disponibilizadas pela empresa.

Existem cinco gabinetes, cada um deles apelativo a um ou vários sentidos. Dois gabinetes foram idealizados para massagem e estética, e por isso relacionados com o olfato através dos óleos essenciais, tato através do toque da massagem e visão através dos tratamentos

de estética e design de sobrancelhas, por exemplo. Uma das salas foi idealizada para workshops em variadíssimas áreas, *reiky*, *coaching* ou *pilates* e por isso alusiva a todos os sentidos. Os restantes dois gabinetes foram concebidos para serviços de psicologia, terapia da fala, aromaterapia, naturopatia, nutrição entre outros, relacionados com os sentidos da intuição, clarividência, audição, olfato e paladar.

Para a realização das marcações será criado um calendário Google de acesso geral que permitirá aos profissionais liberais realizarem a marcação dos vários espaços disponíveis vocacionados para cada uma das ofertas acima descritas. Na mesma plataforma será possível aos consumidores marcarem o serviço e o profissional desejados. A página terá também a vertente comunicacional para que a restante comunidade tenha conhecimento dos serviços.

A falta de conhecimento tecnológico não será um entrave à marcação dos serviços e, por isso, será criada uma linha de atendimento telefónico para efetuar as mesmas sem recorrer à plataforma digital. Este serviço será assegurado por uma empresa parceira.

3.2 *Balanced Scorecard* – formulação da estratégia: missão, visão, valores e objetivos organizacionais

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido em 1990, por Robert Kaplan e David Norton e é uma ferramenta de controlo de gestão que como o nome indica visa a implementação do equilíbrio entre os indicadores de desempenho. “Tem como principal objetivo fornecer aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional, através de um conjunto equilibrado de indicadores do desempenho sobre quatro perspetivas, que os ajude a alcançar os objetivos organizacionais, procurando a convergência das ações de gestão operacional da organização com a visão da mesma” (Silva, 2013, p.6).

Esta ferramenta de controlo de gestão permite implementar a organização e planos de ação orientando a estratégia para a criação de oportunidades de crescimento, para a oferta de produtos e serviços de elevado valor para o cliente e ligar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo (Russo, 2005).

O *Balanced Scorecard* visa o alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa pelas seguintes ações (Silva, 2013):

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
4. Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica.

Os indicadores de desempenho têm de ser selecionados com base na visão missão e na estratégia organizacional. Estes devem ser realizados na fase de planeamento quando se determina a missão, estratégia da empresa, fatores críticos de sucesso, metas de desempenho, indutores de resultados e indicadores de causa-efeito. Define-se um cenário idealizado e deve-se consciencializar e comunicar a estratégia a toda a organização para alinhar ações com objetivos, medir o desempenho organizacional e implementar medidas de compensação e incentivo (Silva, 2013; Russo, 2005).

Como exemplificado na Figura 1, o BSC “procura descodificar e traduzir a missão, valores, visão e estratégia, em objetivos e indicadores de performance, estruturados pelas suas quatro perspetivas” (Silva, 2013, p.13).

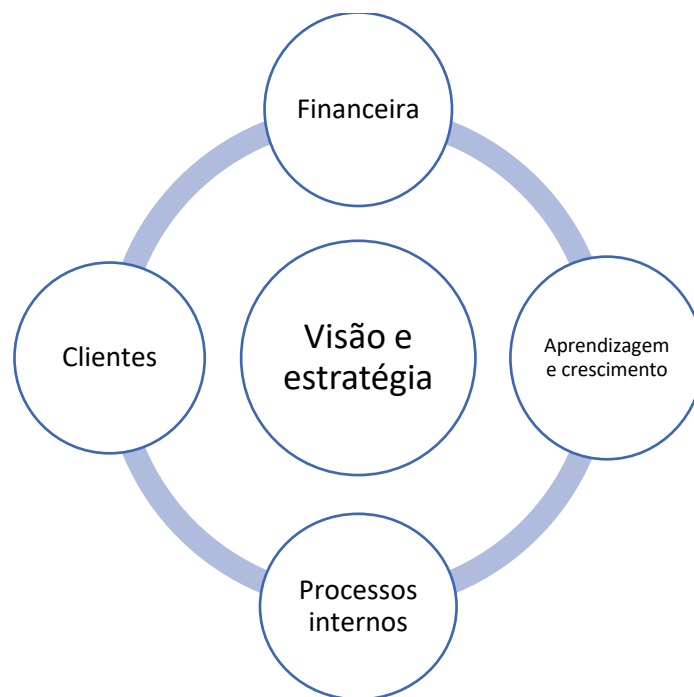


Figura 1- Aplicação do Balanced Scorecard.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kaplan (1996).

As quatro perspetivas do BSC são as seguintes (Silva, 2013):

- Financeira - criação de indicadores de desempenho, para que os acionistas obtenham uma maior rentabilidade dos seus investimentos;
- Clientes - conhecer o grau de satisfação dos clientes;
- Processos internos – identificar problemas na entrega de produtos ou na prestação de serviços.
- Aprendizagem e crescimento - capacidade e motivação dos colaboradores e melhoria do sistema comunicacional da organização.

3.2.1 Missão

A missão tem uma natureza de longo prazo está intimamente relacionada com a visão e pretende clarificar o propósito de uma organização. Identifica os mercados, clientes e produtos ou serviços que se pretendem disponibilizar para transmitir a razão de existência da empresa. Deve inspirar a mudança, ser fácil de transmitir, perceber e comunicar (Silva, 2013).

A missão da Sentydos é promover e proporcionar um estilo de vida saudável, momentos de decompressão e relaxamento bem como cuidados de rosto, corpo e mente. A prestação destes serviços será realizada num ambiente acolhedor para que os clientes consigam realizar as suas atividades num contexto de excelência.

3.2.2 Visão

A visão é a descrição de como a organização se vê no futuro e deve ser concisa, apelativa a todos os *stakeholders*, consistente com a missão e valores, praticável, motivadora e passível de verificação e evidências (Silva, 2013).

A Sentydos pretende tornar-se uma empresa de referência no setor e ser reconhecida pelos seus profissionais liberais de excelência. Pretende também ser reconhecida pelos consumidores finais dos serviços de estética e bem-estar como o mediador da prestação dos melhores serviços do Grande Porto.

3.2.3 Valores

Os valores permitem às organizações saber quem são, o que representam, o que desejam atingir e quando pretendem fazê-lo. São princípios intemporais e guiam toda a organização (Silva, 2013).

A empresa rege-se por um conjunto de valores fundamentais, entre os quais: a responsabilidade, respeito pela dignidade e bem-estar, ética, competência, orientação para o cliente, desenvolvimento humano e paixão.

3.2.4 Objetivos Organizacionais

Os objetivos organizacionais são caracterizados por metas com um fim definido, estão relacionados com as operações de curto e médio prazo, podem ser quantitativos ou qualitativos e devem ser definidos pela gestão e traduzirem-se em ações para “poderem ser avaliados para efeitos de cumprimento da meta face ao estipulado” (Silva, 2013, p.11).

Os objetivos da Sentydos são:

1. Obter resultados financeiros favoráveis;
 - a. Recuperar o investimento no fim do terceiro ano.
2. Prestação de serviços de grande qualidade;
 - a. Atingir 15% de taxa de ocupação no 1º ano de atividade
3. Satisfação dos clientes (profissionais liberais);
 - a. Obter 50% de participação nas formações internas no primeiro ano,
4. Satisfação dos consumidores dos serviços de estética e bem-estar.
 - a. 10% dos consumidores de serviços de estética e bem-estar devem ser angariados pelo suporte de marketing da Sentydos.

3.2.5 Recursos e vantagens competitivas

Os recursos são as necessidades do processo produtivo de uma determinada organização e podem traduzir-se em equipamentos, *know-how* dos colaboradores, marca e patentes, finanças, experiência dos gestores, entre outros.

Os recursos da Sentydos são as instalações com a finalidade de serem cedidas aos profissionais liberais de estética e bem-estar, o know-how das promotoras e dos profissionais bem como os recursos financeiros para fazer face ao investimento inicial.

As vantagens competitivas representam o que a empresa consegue fazer melhor do que a concorrência. Podem ser determinadas pelo preço, produto ou serviço, tecnologia, canais de distribuição, canais de comunicação, prazos de entrega entre outras.

As vantagens competitivas da Sentydos são a prestação de variados serviços num único local no centro da cidade da Maia permitindo à população, profissionais e trabalhadores da cidade acederem aos serviços de relaxamento num contexto citadino de proximidade. Outra vantagem competitiva é a possibilidade de consumidores conseguirem aceder a serviços de profissionais que não laboram na cidade e proporcionar o encontro vantajoso para ambas as partes.

3.2.6 Formulação da estratégia

O cumprimento dos indicadores financeiros e não financeiros será verificado pela gestão da Sentydos. A empresa pretende garantir o cumprimento das suas obrigações e expandir o negócio para outras zonas do norte de Portugal. Depois de definir os objetivos são enumeradas as ações a tomar no sentido de alcançar as metas pré-definidas.

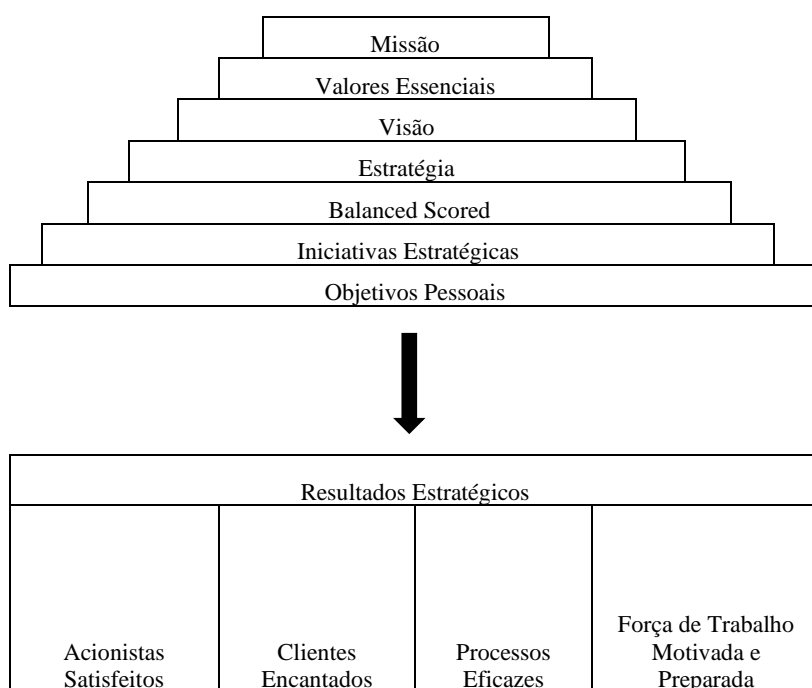


Figura 2- Da declaração da missão ao BSC.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Schulte, W. D. (2005).

As iniciativas são explicitadas na tabela seguinte:

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Iniciativas
Financeira	Recuperar o investimento no fim do 3.º ano.	<i>Free Cash Flow</i>	Aposta de marketing;
Clientes	Atingir mais 15% de taxa de ocupação no fim do 1º ano de atividade	Taxa de ocupação dos serviços	Fidelização do cliente pela qualidade e diversidade;
Processos Internos	10% dos consumidores de serviços de estética e bem-estar devem ser angariados pelo suporte de marketing da empresa.	Comissões dos profissionais	Aposta de marketing;
Aprendizagem e infraestruturas	Obter 50% de participação nas formações internas no primeiro ano,	Taxa de ocupação das formações	Dinamização das formações;

Tabela 3- Indicadores, medidas e metas associadas a cada objetivo estratégico.

Fonte: elaboração própria.

3.2.7 Aplicação do BSC

Uma vez identificados os objetivos estratégicos, é necessário definir os fatores críticos de sucesso que são a capacidade de angariar os melhores profissionais, comunicar os valores da empresa aos *stakeholders* e explicar os indicadores.

Perspetiva	Sigla	Indicadores	Metas	Explicação do indicador
Financeira	F_PR	Período de recuperação	3 anos	Representa o número de períodos necessários à recuperação do investimento realizado num determinado projeto
Clientes	C_TOS	Taxa de ocupação dos serviços	15%	Indica a utilização média dos serviços de cedência de instalações pelos profissionais liberais.
Processos Internos	PI_CP	Comissões dos profissionais	10%	Valor comissional angariado pelo suporte de marketing em função do volume de negócios.
Aprendizagem e crescimento	AI_TOF	Taxa de ocupação formações	50%	Indica a utilização média das formações pelos profissionais liberais.

Tabela 4- Indicadores do negócio.

Fonte. Elaboração própria.

O BSC deve incluir as ações específicas à execução das tarefas e cumprimento das metas. É importante definir o que fazer e quando fazer, para o efeito, as iniciativas podem ter impacto a curto, médio ou longo prazo, na criação de valor e no aumento da competitividade da empresa.

A pormenorização do plano de ação inclui a identificação do responsável da ação, os recursos a utilizar e a sua origem, o estabelecimento de um calendário/cronograma e a apresentação de um orçamento. No entanto, tratando-se de uma pequena e média empresa este processo não deve ser excessivamente formalizado, o que seria contraproducente.

Os dados a recolher são:

1. PR – Período de recuperação
2. TOS – Taxa de ocupação dos serviços
3. CP – Comissão dos profissionais
4. TOF – Taxa de ocupação das formações

As iniciativas estratégicas indicam, em linhas gerais, o conjunto de medidas ou ações a serem implementadas no curto, médio e longo prazos para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa da estratégia e para preencher lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e o desejado. As iniciativas estão circunscritas às perspectivas sob as quais a empresa possuía governabilidade e serão implementadas por meio de planos de diretrizes e de controlo e respetivos desdobramentos no âmbito dos centros de responsabilidade (unidades de contribuição), ou por meio de projetos constituídos especificamente para tal fim.

O Apêndice I disponível permite a monitorização e acompanhamento do cumprimento dos objetivos será levada a cabo pela gerência e, embora esta análise não seja estática, prevê-se a primeira atualização dos objetivos para o início de 2020.

3.3 Análise do setor

A análise setorial é muito relevante para a criação da estratégia e criação de medidas que se adequem ao meio em que a empresa está inserida e para que as oportunidades sejam aproveitadas, as tendências sejam acompanhadas, os desafios sejam superados com sucesso e as fragilidades minimizadas atempadamente.

O setor em análise relaciona-se com o das medicinas alternativas e complementares, doravante designadas como MAC, e que segundo Carvalho, Lopes e Gouveia (2011), são cada vez mais utilizadas nos países desenvolvidos. Cerca de 76% dos inquiridos revelaram já ter utilizado estas alternativas pelo menos uma vez, o que se enquadra no contexto do estudo da OMS (2008) que estimava os valores entre 70% e 80%. De acordo com este estudo, as MAC mais utilizadas foram os produtos naturais, as massagens, as técnicas de relaxamento e a naturopatia. Carvalho, Lopes e Gouveia (2011) concluíram também que o padrão de utilizadores é constituído por mulheres entre os 30 e os 69 anos, com formação superior com rendimento mensal compreendido entre os 1000 e os 1500 euros.

As medicinas alternativas e complementares correspondem a um conjunto de práticas, produtos e cuidados de saúde que não são contemplados na medicina convencional, doravante designada como MC. A distinção baseia-se na utilização das MAC como auxiliar à MC e não como substituta (NCCAM, 2011).

O interesse em relação às MAC aumentou e entre 2002 e 2005. Um estudo da Organização Mundial de Saúde sugeriu que na Austrália, Canadá, Estados Unidos da América, Bélgica e França, respetivamente, 48%, 70%, 42%, 38%, e 75% da população, utilizaram pelo menos uma vez alguma das MAC e 70% a 80% dos adultos dos países desenvolvidos já terão usado alguma forma de MAC ao longo da vida (OMS, 2008).

Num estudo de Carvalho, Lopes e Gouveia, (2011) concluiu-se que 3 em cada 10 inquiridos que sofreram um período de incapacidade temporária nas duas semanas anteriores ao inquérito recorreram a produtos naturais e a sistemas médicos alternativos.

As práticas com maior utilização são os suplementos naturais e dietéticos (51%), as massagens estéticas e de relaxamento (35%), a fitoterapia (34%), as massagens terapêuticas (28%), as técnicas de relaxamento (22%) e a naturopatia (21%). As menos utilizadas são a hipnose (3%), a quiropráxia (7%) e a aromoterapia (9%). As restantes práticas estudadas são a acupuntura, a homeopatia, a reflexologia, o reiky, a osteopatia, a meditação e a psicoterapia que apresentaram taxas de utilização entre 10% e 20% (Carvalho, Lopes & Gouveia, 2011).

Segundo um estudo de Pegado, (2017) as terapias mais aceites em Portugal são a homeopatia, acupuntura, naturopatia, osteopatia e reiky. No seu estudo, foram feitas 53 referências a diferentes terapias o que indica a utilização de várias MAC em simultâneo. Estas são utilizadas no tratamento de problemas físicos e psicológicos, e essencialmente em doenças crónicas.

Existem também outras terapias a serem desenvolvidas pela Sentydos, entre as quais a terapia da fala. Ao terapeuta da fala compete prevenir, avaliar, diagnosticar e tratar a comunicação humana, bem como todas as perturbações que lhe são associadas, tais como: função auditiva, visual, cognitiva, neuromuscular, respiratória, deglutição e voz.

A terapia da fala aplica-se no campo da linguagem, tratando situações de afasia (perturbação da linguagem resultante de lesão neurológica), atrasos no desenvolvimento da linguagem, perturbações específicas da linguagem falada e escrita, e no campo da fluência/voz, intervindo nas perturbações articulatórias (substituições, omissões ou outros erros no discurso das crianças), na perturbação da fala resultante de lesão neurológica, na dificuldade em executar movimentos neuromusculares necessários à produção da fala, na gaguez e na disфонia, isto é perturbação da qualidade vocal caracterizada por rouquidão, esforço vocal, maus hábitos vocais ou má utilização do aparelho vocal (CUF, 2017) .

A psicologia clínica é uma especialidade multidisciplinar e engloba a psicoterapia ou apoio psicológico. Caracteriza-se pela especialidade que avalia, diagnostica e intervém em doenças mentais, alterações de comportamento, cognitivas e emocionais, tais como: depressão, ansiedade, stress pós-traumático, pânico e luto, recorrendo a planos de tratamento cientificamente validados (CUF, 2017).

A Nutrição é uma especialidade técnica e multidisciplinar que avalia e define o melhor regime alimentar que possa tratar ou prevenir determinadas doenças. Pode também promover a educação de saúde individual ou coletivamente. A planificação e supervisão de planos alimentares com base em dados clínicos, biométricos, bioquímicos e alimentares é da responsabilidade dos nutricionistas e com base nestes dados será possível elaborar planos de aconselhamento nutricional (CUF, 2017).

3.4 Análise PESTEL

A análise PESTEL incide sobre a análise do contexto político, económico, social, tecnológico e ambiental e permite analisar o ambiente externo ao negócio e em que medida estes fatores podem influenciar o mesmo (Oliveira, 2008).

3.4.1 Contexto Político-Legal

A política governamental pode influenciar determinadas atividades em diferentes escalas. A legislação aplicável em vigor deve ser analisada e considerada na elaboração do plano de negócios.

O SNS não oferece alternativas à medicina convencional, designadas como terapêuticas não convencionais e enquadradas pela Lei n.º 45/2003, de 22 de agosto e pela mais recente regulamentação, Lei n.º 71/2013 de 2 de setembro que contemplam as práticas de acupuntura; fitoterapia; homeopatia; medicina tradicional chinesa; naturopatia; osteopatia; quiropraxia.

O licenciamento do local de atividade é regido pela Portaria n.º 182/2014, de 12 de setembro, que discrimina as obrigações organizacionais, funcionamento, recursos humanos e instalações da atividade.

3.4.2 Contexto Económico

O contexto económico em que a empresa se insere pode fragilizar ou potenciar o negócio através da alteração da taxa de inflação, taxa de desemprego, taxa de juro, PIB per capita, PNB, entre outros indicadores.

No 3.º trimestre de 2018 a taxa de variação homóloga do PIB foi de 2,1%. A taxa de desemprego situava-se nos 6,6% em novembro de 2018 e a taxa acordada anualizada a sociedades não financeiras sobre empréstimos de valor inferior a 1 milhão de euros era de 2,84% em outubro de 2018 (PORDATA, 2018). O consumo total final das famílias em Portugal tem aumentado nos últimos anos. Em 2015 era de 121.819,7 milhões de euros, em 2016 era de 121.819,7 milhões de euros passando a 132.947,6 milhões de euros em 2017 (PORDATA, 2018). A Sentydos beneficiará deste contexto de crescimento económico.

3.4.3 Contexto Social

A sociedade molda os atores intervenientes na mesma e por isso as expectativas, hábitos de consumo, tradições, crenças e estilo de vida diferem regionalmente e, consequentemente, o projeto deve-se adequar aos mesmos.

O índice de envelhecimento da população portuguesa era de 102,2% em 2001 passando a 127,8 em 2011, refletindo o aumento da esperança média de vida que em 2000 era de 76,4 anos e em 2016 aumentou para 80,8 anos e pela diminuição da taxa bruta de natalidade que em 2017 era de 8,4% quando em 2000 era de 11,7% (PORDATA, 2018).

A crescente longevidade leva a população a recorrer cada vez mais aos serviços de saúde e, consequentemente, a alternativas como a medicina não convencional para potenciar a sua qualidade de vida, bem como o bem-estar físico, emocional e mental.

3.4.4 Contexto Ambiental

A pegada ambiental da empresa mede o seu impacto sobre o meio ambiente e devem ser considerados fatores ambientais na criação e desenvolvimento do negócio, tais como emissões de CO₂, poluição e contaminação de solos, águas e ambiente em geral.

A consciência ambiental é estimulada em todos os *stakeholders* da Sentydos, por isso, a empresa terá postos de reciclagem de resíduos, o consumo energético será reduzido e os equipamentos serão de classe energética eficiente.

3.4.5 Contexto Tecnológico

Acompanhar as tendências e a evolução tecnológica é uma realidade que as empresas têm de estar preparadas para assegurar correndo o risco de perder clientes pelos equipamentos se tornarem menos capazes ou até mesmo obsoletos. A divulgação da Sentydos será feita pelas redes sociais e pela página *online* pelo que a envolvente tecnológica tem na empresa um papel importante e que merece grande destaque.

3.5 Modelo das cinco Forças de Porter

Para conceber uma estratégia empresarial competitiva e eficiente é necessário elaborar um plano estratégico. Este deve estar intimamente ligado ao plano de marketing e deve também incluir a análise de mercado e de produto, bem como outras estratégias de funcionalidade (Kotler, 1998).

O modelo das “Cinco Forças de Porter” é composto por cinco fatores, entre os quais o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a possibilidade de entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes. Constituem-se como forças que determinam a intensidade competitiva de um mercado e, conseqüentemente a atratividade do setor. Devem ser analisadas com a finalidade de constituir uma estratégia empresarial competitiva e eficiente. Esta deve ser reformulada sempre que alguma destas variáveis se altere, visto que o microambiente pode influenciar a capacidade das empresas em satisfazer as necessidades dos clientes e, por sua vez, na obtenção de lucros (Porter, 1979).

Segundo Porter (1979), as cinco forças devem ser divididas em forças de concorrência horizontal, designadamente a possibilidade de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes, e vertical, em concreto o poder negocial de fornecedores e o poder negocial de clientes.

Uma das grandes vantagens competitivas da Sentydos é a dinâmica e alta mobilidade dos *stakeholders*, ou seja, os clientes - profissionais liberais, podem tornar-se consumidores dos serviços e vice-versa, como exemplo ilustrativo sugere-se um psicólogo que preste os seus serviços por intermédio da empresa e que deseje aceder aos serviços de massagem ou estética. Desta forma, as relações de proximidade são aproveitadas, transformando-se numa vantagem competitiva.

3.5.1 Poder negocial dos fornecedores

Aumentando o poder negocial dos fornecedores aumenta a sua influência sobre os preços e a disponibilidade de materiais ou serviços, o seu poder negocial depende da existência de produtos substitutos, nível de diferenciação dos produtos ou serviços e custo em que a empresa incorre na troca de fornecedor.

Os fornecedores da Sentydos terão reduzido poder negocial, visto que a atividade não depende diretamente dos mesmos. As condições de higiene, segurança e bem-estar serão completamente asseguradas pelos mesmos, tais como: eletricidade, água e tratamento de resíduos. Classifica-se esta variável como **baixa intensidade**.

3.5.2 Poder negocial dos clientes

Aumentando o poder negocial dos clientes, aumenta a sua influência sobre os preços e condições de venda. Estes podem variar com o número de clientes, grau de personalização dos produtos ou serviços, entre outros.

Os clientes terão especial destaque, visto que a imagem aos olhos do consumidor final dos serviços de estética e bem-estar depende da qualidade dos serviços prestados pelos profissionais que exercem a atividade. O poder negocial dos clientes será reduzido, visto que os preços relativos à cedência de instalações encontram-se tabelados por horário e tipo de espaço.

Considera-se esta variável de **baixa intensidade**.

3.5.3 Potencial de novas entradas

A entrada de novos concorrentes pode conduzir à diminuição da rentabilidade das empresas já consolidadas no mercado através da diminuição de preços de venda e aumento dos preços dos fornecedores.

A ameaça de entrada de novos concorrentes é **média**. A criação de um modelo de negócio deste tipo é facilitada, o que constitui uma vulnerabilidade do negócio face à concorrência, todavia, a capacidade de angariar os melhores profissionais e comunicar os valores da empresa à comunidade são fatores críticos de sucesso que irão condicionar o crescimento e consolidação da empresa no mercado.

3.5.4 Pressão de serviços substitutos

A pressão de produtos com utilidade semelhante à oferecida pela organização podem conduzir à diminuição dos preços através da diminuição da procura do produto/serviço evidenciando a flexibilidade da procura.

A pressão de serviços substitutos é **elevada** porque os clientes podem recorrer à medicina tradicional e em alguns casos ao Serviço Nacional de Saúde com preços bastante mais reduzidos. A Sentydos diferenciar-se-á pelos serviços de elevada qualidade e por curtos tempos de espera.

3.5.5 Rivalidade entre concorrentes

A busca pela melhor quota de mercado pode resultar na criação de um ambiente competitivo menos favorável e conduzir à diminuição da rentabilidade do setor. A intensidade da rivalidade, o número de concorrentes, os preços praticados e o nível de diferenciação são fatores que influenciam esta força. Considera-se a rivalidade entre concorrentes **média**.

A Sentydos, empresa que inicia a sua atividade, pode sentir dificuldade em conquistar a quota de mercado desejada pela elevada oferta de serviços semelhantes. Porém, a diferenciação pela intermediação entre profissionais e consumidores tem efeito atenuador na rivalidade da concorrência, possibilitando aos profissionais uma fonte de rendimento pela angariação da sua própria carteira de clientes e aos consumidores de serviços de

estética e bem-estar, a possibilidade de num só espaço poderem aceder a diversos serviços com a possibilidade de escolherem ou convidarem profissionais do seu interesse.

A média das intensidades dos indicadores supracitados é de 2,6, constatamos então que o setor é apelativo.

	Intensidade
Poder negocial dos fornecedores	1
Poder negocial dos clientes	2
Potencial de novas entradas	3
Pressão de produtos substitutos	4
Rivalidade entre concorrentes	3
Média	2,6

Tabela 5- Análise de intensidade das 5 forças de Porter.

Fonte: elaboração própria.

3.6 Análise SWOT

A matriz SWOT representa o resultado do acrónimo: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do projeto, respetivamente *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Consiste numa forma de planeamento estruturado que identifica e avalia os fatores internos e externos que influenciam o negócio favorável ou desfavoravelmente.

David et al (2017) sugerem que esta matriz deve ser dinâmica e incluir a combinação de elementos de análise básica.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Apostas	Avisos
Fraquezas	Restrições	Riscos

Tabela 6- Matriz SWOT dinâmica.

Fonte: elaboração própria adaptado de David et. al (2017).

As apostas representam as forças internas a serem utilizadas no negócio para aproveitar oportunidades. Os avisos representam a utilização das forças para mitigar as ameaças transformando as mesmas em avisos. As restrições representam os pontos fracos da empresa a melhorar de forma a aproveitar as oportunidades. Por último, os riscos são a

representação de estratégias decorrentes das fraquezas do negócio aliadas a ameaças externas.

3.6.1 Forças e Fraquezas

As forças representam as características do ambiente interno do negócio e que colocam o mesmo em vantagem competitiva em relação à concorrência, contrariamente, as fraquezas representam as características do ambiente interno do negócio que colocam o mesmo em desvantagem competitiva em relação à mesma.

A Sentydos diferencia-se pela capacidade de intermediar as partes na prestação dos seus serviços que irão primar pela qualidade e cordialidade. A cedência de instalações aos profissionais liberais, o suporte de marketing permite ampliar a oferta de serviços aos consumidores finais, constituindo uma aposta.

A política da empresa de diferenciação pela qualidade do serviço não compreende políticas de baixo custo que reduzam a qualidade, ou seja, as instalações serão cedidas aos profissionais por um valor fixo não negociável por hora, o que representa uma restrição face à concorrência.

A Sentydos pretende divulgar o negócio com recurso a plataformas digitais que pelo seu *design* deve ser capaz de transmitir os valores de confiança, seriedade, qualidade e profissionalismo. Este site terá três vertentes, uma de reserva do espaço por parte dos profissionais liberais, outra de marcação por parte dos consumidores e outra de divulgação do negócio, o que pode ser considerado uma aposta. Todavia a falta de conhecimentos informáticos que pode ser considerada uma restrição não será um constrangimento para a divulgação do mesmo na população sénior. Como solução irá ser criada uma linha de atendimento telefónico para marcação dos serviços.

3.6.2 Oportunidades e Ameaças

As oportunidades representam os elementos do ambiente externo que a empresa pode e deve explorar para obter vantagem competitiva, por sua vez, as ameaças constituem os elementos do ambiente externo que a empresa deve evitar a fim de evitar desvantagem competitiva.

A concorrência numerosa na oferta de serviços de medicina complementares pode representar um risco, todavia o carácter intermediário da Sentydos ajuda a diferenciar o negócio não o vocacionando para os consumidores finais dos serviços de estética e bem-estar, mas direccionando-o aos profissionais que queiram prestar os seus serviços com grande qualidade, representando assim um aviso.

O risco do desconhecimento das medicina alternativas que a empresa pretende intermediar pode também intimidar alguns potenciais clientes, porém a empresa oferece serviços considerados mais convencionais, tais como nutrição, psicologia, estética e massagem.

3.7 Análise da envolvente transaccional

3.7.1 Clientes

Os clientes directos da Sentydos são todos os profissionais capazes e responsáveis que se identifiquem com a sua missão e queiram integrar uma equipa multidisciplinar que tem como objectivo a satisfação e alinhamento dos interesses de todas as partes intervenientes. Os grandes objectivos da empresa serão obter resultados através da cedência de instalações; a prestação de serviços de extrema qualidade por parte dos profissionais parceiros e, por isso a satisfação dos seus interesses pessoais e profissionais, tais como a obtenção de uma nova fonte de rendimento e evolução profissional pela angariação de clientes e apoio das promotoras em áreas como as de marketing, empreendedorismo, entre outras.

Os clientes indirectos serão os consumidores finais dos serviços de estética e bem-estar prestados pelos profissionais liberais que contratem os serviços da empresa. São também considerados clientes indirectos os que indiquem os nossos serviços a profissionais do seu interesse e, desta forma, desfrutem dos serviços desejados num contexto de proximidade.

O carácter inovador e multifacetado da Sentydos representará uma vantagem competitiva, bem como a principal proposta de valor da empresa.

3.7.2 Fornecedores

Os fornecedores da empresa serão os fornecedores de serviços gerais, tais como: eletricidade, água, videovigilância e tratamento de resíduos.

3.7.3 Concorrentes

Tal como os nossos clientes, dividimos os concorrentes em diretos e indiretos. São considerados concorrentes diretos todas as empresas de cedência de instalações a profissionais liberais e indiretos todas as prestadoras de serviços de estética e bem-estar.

Enquanto concorrentes diretos, a análise da concorrência concluiu que não existem dentro do Grande Porto, o mercado-alvo da empresa, prestadores de serviços de cedência de instalações na área em questão. Contudo existem vários concorrentes indiretos que prestam serviços semelhantes aos da Sentydos. Estes serviços dividem-se em sete subgrupos:

1. Medicinas alternativas e complementares
2. Psicologia
3. Terapia da fala
4. Nutrição
5. Massagem
6. Workshops
7. Estética

Relativamente ao primeiro grupo, a oferta de medicinas alternativas e complementares é ampla. Os serviços de psicologia concorrentes são também numerosos, tais como os de terapia da fala, nutrição massagem e estética. A vantagem competitiva é a integração de todos os serviços num só espaço e na capacidade de transformar os concorrentes em clientes parceiros, convidando os melhores a juntarem-se à equipa. Outra vantagem é também a combinação de todos os serviços prestados com a capacidade de realizar workshops relacionados com os mesmos, ou com outros temas que se revelem pertinentes, desta forma será assegurada a qualidade dos serviços disponibilizados.

3.7.4 Comunidade

Um dos objetivos será a satisfação plena dos consumidores finais através da prestação de serviços de estética e bem-estar e a dinamização do tecido empresarial deste setor de atividade através da cedência de instalações. A comunidade certificada beneficiará também da possibilidade de exercer a atividade sem custos fixos inerentes.

3.8 Business Model Canvas

O modelo de negócios proposto por Alexander Osterwalder assenta em quatro pilares fundamentais: produtos e serviços; infraestruturas e rede de parceiros; capital de relacionamento e aspetos financeiros. Osterwalder (2004) divide estes quatro pilares em nove blocos: proposta de valor; cliente-alvo; canal de distribuição; relacionamento; configuração de valor; capacidade; parceria; estrutura de custos e modelo de receita. Em 2010, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem o “Modelo Canvas” constituído por quatro áreas principais com subdivisões em blocos: clientes – segmentos de clientes, relação com os clientes e canais de distribuição; oferta – proposta de valor; infraestrutura – parcerias-chave, atividades-chave e recursos-chave e viabilidade financeira – fluxos de rendimento e estruturas de custos.

A imagem seguinte aplica o modelo e esclarece o negócio da Sentydos.

Parceiros Chave Clientes diretos; Suporte de Marketing; Arrendatário; Contabilidade; Informática.	Atividades Chave Cedência de instalações; Suporte de Marketing. Recursos Chave Financeiros; Humanos: melhores profissionais.	Proposta de Valor Prestação de varios serviços de grande qualidade num único estabelecimento; Intermediação entre profissionais e consumidores; Local de proximidade; Serviços ao domicilio e nas empresas.	Relacionamento com o Cliente Proximidade, cordialidade, entejuda e respeito; Alinhamento de interesses e objetivos. Canais Físicos: Fliers, cartazes, cartões de visita; Digital: Redes sociais e website; Microinfluenciadores; Atendimento telefónico.	Segmento de Clientes Clientes diretos: Profissionais liberais; Clientes indiretos: Consumidores finais; Nicho de Mercado; Segmento social média a elevado.
Estrutura de Custos Renda; Comunicação; Marketing; Contabilidade; Informática; Limpeza; Agua e Eletricidade.		Fluxo de Rendimento Rendas pela cedência de instalações; Comissões pelo suporte de marketing.		

Figura 3- Business Model Canvas.

Fonte: Elaboração própria.

3.8.1 Segmentos de clientes

Neste bloco devem ser referidos os segmentos de clientes ou os grupos de indivíduos que possuam comportamentos e características em comum e que a empresa deseje alcançar (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta divisão é feita de modo a garantir a aplicação da estratégia adequada a cada segmento-alvo de clientes.

Na organização, os clientes diretos são os profissionais liberais aos quais são cedidos os espaços para realizarem as suas atividades profissionais. Os clientes indiretos são os clientes angariados pelos profissionais liberais que recorram às instalações enquanto consumidores finais dos serviços por eles prestados. Serão consumidores de nicho de mercado com medio e elevado nível económico e social.

3.8.2 Relacionamento com os clientes

O relacionamento com os clientes constitui uma forma de avaliar os valores de uma empresa e por isso é necessário definir o mesmo em função do objetivo a que a empresa se propõe. (Osterwalder e Pigneur, 2010).

O relacionamento com o profissional liberal será de proximidade, cordialidade, entreajuda e respeito. O contacto direto será a forma preferencial de interação. O sentido de responsabilidade será um valor a ser transmitido ao cliente direto para garantir a grande qualidade dos serviços prestados ao consumidor final (indireto). A empresa pretende também facilitar a comunicação entre todos os *stakeholders* para que a missão, visão e objetivos da empresa sejam bem comunicados para que todos os intervenientes se sintam comprometidos e os interesses sejam alinhados.

3.8.3 Canais de distribuição

Os canais de distribuição representam a forma que uma empresa utiliza para comunicar, distribuir os seus produtos ou prestar os seus serviços aos clientes, isto é, o meio utilizado pela empresa para entregar e/ou comunicar de forma rápida e eficiente a proposta de valor. As empresas podem utilizar canais próprios, canais parceiros ou então a combinação de ambos.

Os canais de divulgação serão físicos, tais como: *flyers*, *vinis* (cartazes) e *cartões-de-visita*. O recurso às plataformas digitais, tais como: *website* e redes sociais, entre elas o Facebook, Instagram e LinkedIn, num contexto de aproximação aos profissionais. Será também utilizado o Google - *my business* e, numa fase posterior, o *email* como ferramenta de marketing direto. Serão também utilizados micro influenciadores de mercado - indivíduos que se caracterizam por possuir entre 5000 de 10.000 seguidores nas redes sociais. Com a oferta de experiências a estes indivíduos pretende-se também adquirir a confiança dos seus seguidores nas redes sociais para que estes contratem também os serviços prestados pela empresa.

O contacto será estabelecido com recurso a plataformas digitais e, sempre que possível de forma presencial. A comunicação será realizada com especial enfoque pelo *website* com *chat* onde serão divulgadas todas as informações empresariais aos profissionais liberais e onde o consumidor final pode perceber os vários serviços prestados pela empresa.

Serão utilizadas também outras formas de distribuição para esclarecimentos e acompanhamento técnico, entre as quais email, mensagens, chamadas telefónicas e WhatsApp.

3.8.4 Proposta de valor

A proposta de valor é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa em detrimento de outra, ou seja, representa as características que distinguem a empresa. Representa também o valor dos produtos ou serviços sob o ponto de vista dos seus clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Neste bloco são descritas as características diferenciadoras dos produtos ou serviços disponibilizados que, de acordo com os autores podem ser: a inovação, performance, customização, *design*, marca, *status*, preço, redução de custos, redução de riscos, utilidade, entre outras.

A Sentydos identificou duas falhas de mercado, entre as quais: a dificuldade de consumidores de serviços de bem-estar em encontrarem vários serviços num só espaço e, por outro lado, a dificuldade em contactar determinados profissionais num local de proximidade. Deste modo, a proposta de valor da empresa será proporcionar aos seus clientes a possibilidade de utilizarem as suas instalações para efetuarem a sua atividade

num horário compreendido entre as 8 e as 23 horas, de segunda-feira a domingo exceto feriados o que possibilita acumularem funções em vários locais de prestação de serviços e, por outro lado, tornar mais fácil ao consumidor final aceder aos vários serviços disponíveis possibilitando-o de marcar várias terapias num só momento evitando viagens desnecessárias e todos os constrangimentos decorrentes.

3.8.5 Parcerias-chave

O bloco constitutivo referente às parcerias-chave descreve a rede de fornecedores e de parceiros que fazem a empresa obter melhores resultados e o modelo de negócio funcionar. A identificação dos parceiros-chave é fundamental para que sejam criadas e otimizadas alianças estratégicas (Osterwalder e Pigneur, 2010).

Os nossos parceiros-chave são os clientes, profissionais liberais com os quais é pretendida a criação e otimização das relações estratégicas mutuamente benéficas. Com estas alianças pretende-se obter credibilidade, respeito e confiança junto dos consumidores finais bem como o reconhecimento da empresa como a melhor prestadora de serviços de estética e bem-estar do grande Porto.

A parceria com uma empresa de prestação de serviços de marketing permitirá alavancar a empresa e aos seus profissionais através da promoção dos mesmos.

3.8.6 Atividades-chave

Neste bloco são referidas as atividades e ações fundamentais a serem realizadas com vista à criação de valor para o cliente e ao bom funcionamento do modelo de negócio.

As atividades-chave da Sentydos são a prestação dos melhores serviços de estética e bem-estar do grande Porto caracterizados pela grande qualidade e profissionalismo dos profissionais liberais e pela facilidade de encontrar num só estabelecimento vários serviços que proporcionem à comunidade o conforto e relaxamento que procuram.

3.8.7 Recursos-chave

Este bloco refere os recursos físicos, financeiros, humanos e intelectuais que são fundamentais à criação de valor e ao bom funcionamento do modelo de negócio e que à semelhança das atividades e parceiras-chave sejam claramente definidos.

Os recursos-chave identificados pela empresa são os melhores profissionais do mercado que são caracterizados pelo profissionalismo, dedicação, respeito, cordialidade, qualidade técnica e sentido de responsabilidade.

3.8.8 Fluxos de rendimento

Este bloco representa os fluxos de rendimento gerados a partir de cada segmento de clientes, isto é, a fonte de receitas associada ao negócio. Pode advir da alienação de ativos, vendas de produtos ou prestação de serviços, locação ou investimentos financeiros (Osterwalder e Pigneur, 2010). Torna-se essencial que a empresa perceba o valor que cada segmento estará disposto a pagar e em que medida cada segmento contribui para este fluxo.

O fluxo esperado é representado pelos rendimentos obtidos com a cedência de instalações aos profissionais liberais. Com o suporte de marketing prestado pela empresa também se esperam rendimentos que resultem das comissões cobradas aos profissionais pela angariação de clientes.

3.8.9 Estrutura de custos

A estrutura de custos compreende todos os custos envolvidos nas operações de um modelo de negócios durante o período de laboração da empresa (Osterwalder e Pigneur, 2010).

A atividade principal obriga a remodelações no espaço para garantir o ambiente acolhedor e a qualidade do isolamento dos gabinetes. As decorações dos espaços devem ser adequadas às atividades para que os mesmos são vocacionados.

Os custos mensais de manutenção do negócio são a água, eletricidade, limpeza, avença da contabilidade, serviços de marketing, renda, comunicação e seguros.

3.9 Marketing Mix

O Marketing Mix dos serviços possui sete variáveis básicas constituindo a estratégia dos “7 P’s”: produto, preço, distribuição, promoção, pessoas, processos e evidências físicas (Bitner & Booms, 1981).

3.9.1 Produto / Serviço

O serviço prestado pela Sentydos será a cedência de instalações aos profissionais liberais para procederem ao exercício da atividade para a qual estão capacitados e credenciados. Futuramente espera-se expandir estes serviços e iniciar a execução dos mesmos ao domicílio e em contexto profissional, nas empresas do grande Porto. Os profissionais podem recorrer ao serviço de suporte na área do marketing com vista à angariação de clientes.

3.9.2 Preço

O preço será cobrado ao prestador de serviços pelo valor da cedência de instalações com preços diferenciados, dependendo do espaço que pretendam ocupar.

Será possível a modalidade de subarrendamento mensal que se estipulou em 250€ para a sala com iluminação natural e 220€ para a sala com iluminação artificial.

As horas *premium*, consideradas entre as 8 e as 10 horas e entre as 17 e as 21 horas sofrerão um acréscimo sobre o valor de contratação de 25% relativamente ao horário normal, considerado entre as 11 e as 16 horas. Os sábados sofrem um acréscimo de 35% sobre o preço em horário convencional e os domingos não sofrem alteração tal como exemplificado na tabela seguinte.

Em caso de desistência sem aviso prévio de 24h será cobrado ao profissional liberal 50% do valor contratado. Se o cliente for angariado pelo suporte de marketing não haverá cobrança.

A Sentydos irá também cobrar 10% de comissão sobre o preço praticado pelo profissional liberal caso o cliente seja proveniente do suporte de marketing prestado.

	Horário Normal	Horário Premium	Sábado	Domingo
Psicologia Pequena	9,00	11,30	12,20	9,00
Psicologia Grande	10,00	12,50	13,50	10,00
Workshops	11,00	13,80	14,90	11,00
Massagem Pequena	5,00	6,30	6,80	5,00
Massagem Grande	7,00	8,80	9,50	7,00

Tabela 7- Preçário da Sentydos (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

3.9.3 Distribuição

O contacto será essencialmente efetuado através de plataformas digitais e, quando possível de forma presencial. A comunicação será realizada com especial enfoque no *website* com *chat* onde serão divulgadas todas as informações empresariais aos profissionais liberais e onde o consumidor final pode perceber os vários serviços prestados pelos mesmos.

Serão utilizadas também outras formas de distribuição para esclarecimentos e acompanhamento técnico, entre as quais email, mensagens, chamadas telefónicas, *WhatsApp* e futuramente a prestação do serviço ao domicílio ou em empresas.

3.9.4 Promoção

A divulgação do negócio será realizada com recurso a meios físicos, entre os quais: *flyers*, *vinis* (cartazes) e cartões-de-visita. O recurso às plataformas digitais, tais como: *website* e redes sociais, entre elas o Facebook, Instagram e LinkedIn, num contexto de aproximação aos profissionais. Será também utilizado o Google - *my business* e, numa fase posterior, o email como ferramenta de marketing direto.

Serão também utilizados micro influenciadores de mercado, que são indivíduos que se caracterizam por possuir entre 5 000 e 10 000 seguidores nas redes sociais. Estes indivíduos serão convidados a utilizar os serviços prestados pelos profissionais liberais de forma a reconhecerem a qualidade dos mesmos junto dos seus seguidores.

3.9.5 Pessoas

É importante orientar as pessoas responsáveis pelo fornecimento dos serviços e para a importância de um atendimento diferenciado. O bom relacionamento com o cliente é fulcral.

Os responsáveis pela imagem da Sentydos são os profissionais liberais e é a estes que será transmitida a importância dos valores de responsabilidade, ética, compromisso, cordialidade e profissionalismo.

3.9.6 Processos

Os processos representam todo o conjunto de ações e procedimentos levados a cabo, durante o processo de prestação de serviços e que culminam na satisfação das necessidades dos consumidores. Os processos estão intimamente ligados à receita e ao lucro. Destacam-se os padrões de qualidade de serviço e atendimento diferenciado.

3.9.7 Evidências físicas

São todas as ações levadas a cabo para satisfazer as expectativas e percepção do consumidor, com o objetivo de o fidelizar ao serviço. Distingue-se a decoração do local, a cordialidade dos profissionais liberais, tipo e eficiência dos serviços prestados e condições das instalações.

3.10 Projeções Financeiras

Embora a Sentydos tenha dois códigos de atividade económica, a sua atividade principal compreende as atividades de arrendamento e exploração de bens imobiliários (próprios ou arrendados), nomeadamente, edifícios residenciais e não residenciais (inclui espaços e instalações industriais, comerciais, etc.) e de terrenos, que corresponde ao CAE-Rev.3 68200 (INE, 2007). A atividade secundária está relacionada com a organizações de manifestações económicas (feiras ou exposições, periódicas ou não) e a organização de encontros sociais, científicos ou culturais (conferências, congressos, etc.), assim como o

apoio necessário à organização destes eventos, CAE-Rev.3 82300 (INE, 2007). A atividade secundária não será considerada para efeitos de enquadramento financeiro, considerando apenas as microempresas do setor de atividade económica: 68200 – arrendamento de bens imobiliários, como sugerido na tabela seguinte.

	Nº de empresas	Vendas e serviços prestados (milhares de euros)	Média anual por empresa (milhares de euros)	Média mensal por empresa (milhares de euros)
Até 5 anos	987	56.930	57,68	4,81
De 6 a 10 anos	452	34.580	76,50	6,38
De 11 a 20 anos	837	88.327	105,53	8,79
Mais de 20 anos	1.366	148.401	108,64	9,05
Todas as empresas	3.642	328.238	90,01	7,5

Tabela 8. Caracterização das vendas e serviços prestados das microempresas do setor em 2017.

Fonte: elaboração própria, adaptado de Banco de Portugal (2019c).

Em 2017 existiam 3.642 microempresas neste setor de atividade, todavia a análise incidirá sobre as 987 empresas com até 5 anos de atividade. Em conjunto, estas geraram 56.930 milhares de euros nas suas vendas e prestações de serviços. A média de volume de negócios anual das empresas é de 57,68 milhares de euros e a média mensal de 4,81 milhares de euros.

3.10.1 Pressupostos

Os pressupostos que serviram de base à elaboração da análise de viabilidade económico-financeira do projeto estão disponíveis no Apêndice III.

A taxa de IRC considerada foi de 22,50% que reflete a soma de 21% da taxa de IRC em Portugal continental acrescida de 1,50% de taxa de derrama municipal da cidade da maia.

A taxa de juro das aplicações financeiras de curto prazo considerada é a de depósitos a prazo fornecida pelo boletim estatístico do Banco de Portugal (2019a).

As taxas de juro para empréstimos de curto e médio-longo prazo foi fornecida pela Sociedade Financeira Santander Totta.

A taxa de juro de ativos sem risco refere-se à taxa de rentabilidade das obrigações do tesouro portuguesas a 10 anos retirada da Bloomberg (2019).

O prémio de risco de mercado do projeto indica a rentabilidade adicional relativamente aos ativos sem risco para que a aplicação do capital por parte do investidor seja compensada relativamente ao nível de risco a que o mesmo está sujeito. O prémio de risco considerado é de 9,02% e representa o *equity risk premium* fornecido por Damodaran (2019b).

O beta representa o risco sistemático da empresa e reflete as características do setor onde a empresa atua. O beta *unlevered* para empresas não cotadas em bolsa foi definido segundo o beta médio desalavancado do setor e foi retirado de Damodaran (2019a) do setor de instalações de serviços de saúde. A atualização dos dados foi realizada durante as duas primeiras semanas de janeiro de 2019, baseando-se nos últimos doze meses de informação disponível, isto é, a informação de outubro de 2017 a setembro de 2018.

As fontes de dados foram a *Bloomberg*, *Morningstar*, *Capital IQ I* e a *Compustat*.

O beta é de 0,79 e o B_U é de 0,43 para a Europa Ocidental, estimados com base nos seguintes países: França, Alemanha, Grécia, Polónia, Portugal, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e Reino Unido com 34 hospitais e instalações de serviços de saúde.

3.10.2 Prestações de Serviços

A prestação de serviços, disponível no Apêndice IV foi estimada através da capacidade máxima dos serviços disponível no Apêndice II. No ano de 2019 foi considerada 15% da ocupação máxima, 20% em 2020, 25% em 2021 e 2022 e 30% em 2023 e 2024 para as salas de terapias, massagem e *workshops*. A Sentydos estima que 10% dos serviços de cedência de instalações serão angariados através do suporte de marketing prestado aos profissionais liberais, logo as receitas com suporte de marketing representam 10% de comissão sobre 10% dos serviços totais prestados.

O período de laboração em 2019 é de 9 meses e nos anos seguintes é de 12 meses.

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Salas de terapias	12.093,00	21.499,00	26.874,00	27.143,00	32.249,00	32.571,00
Taxa de crescimento	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Salas de massagem	7.655,00	13.608,00	17.010,00	17.180,00	20.412,00	20.616,00
Taxa de crescimento	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Sala de workshops	7.007,00	12.456,00	15.570,00	15.726,00	18.684,00	18.871,00
Taxa de crescimento	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Suporte de marketing	268,00	476,00	595,00	600,00	713,00	721,00
Taxa de crescimento	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Total volume de negócios	27.022,00	48.039,00	60.049,00	60.649,00	72.058,00	72.779,00
IVA	6.215,00	11.049,00	13.811,00	13.949,00	16.573,00	16.739,00
Total volume de negócios + IVA	33.237,00	59.088,00	73.860,00	74.598,00	88.632,00	89.518,00

Tabela 9- Previsão de prestação de serviços (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

3.10.3 Fornecimento de serviços externos (FSE)

	Taxa IVA	Valor Mensal	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Trabalhos especializados	23%	100,00	900,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.212,00	1.224,12
Publicidade e propaganda	23%	150,00	1.350,00	1.818,00	1.836,18	1.854,54	1.818,00	1.836,18
Conservação e reparação	23%	125,00	450,00	909,00	1.224,12	1.236,36	1.515,00	1.530,15
Eletricidade	23%	125,00	450,00	909,00	1.224,12	1.236,36	1.515,00	1.530,15
Água	23%	35,00	180,00	303,00	367,24	370,91	424,20	428,44
Renda	23%	400,00	3.600,00	4.848,00	4.896,48	4.945,44	4.994,90	5.044,85
Comunicação	23%	30,00	270,00	363,60	367,24	370,91	374,62	378,36
Seguros	23%	50,00	450,00	606,00	612,06	618,18	624,36	630,61
Despesas de representação	23%	125,00	450,00	909,00	1.224,12	1.236,36	1.515,00	1.530,15
Limpeza, higiene e conforto	23%	300,00	900,00	2.121,00	3.060,30	3.090,90	3.636,00	3.672,36
Total de FSE			9.000,00	13.998,60	16.035,97	16.196,33	17.629,08	17.805,37
IVA			1004,4	1704,68	2077,33	2098,10	2341,69	2365,11
FSE + IVA			10.004,40	15.703,28	18.113,30	18.294,44	19.970,77	20.170,48

Tabela 10- Previsão de fornecimento de serviços externos (valores mensais em euros).

Fonte: elaboração própria.

As previsões de fornecimento de serviços externos (FSE) estão associadas à subcontratação de empresas especializadas. São adaptados ao nível de serviço esperado pelo que em períodos de menor taxa de utilização, o recurso a algumas rubricas será diminuto. A avença da contabilidade, trabalhos especializados foi fixada em 100€ mensais, a publicidade e propaganda em 150€ mensais, a renda em 400€ mensais, a comunicação em 30€ mensais e os seguros em 50€ mensais independentemente do nível

de serviço. Todas as outras rubricas são variáveis e sofrem as alterações evidenciadas no Apêndice V.

3.10.4 Gastos com pessoal

QUADRO RESUMO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Remunerações do Pessoal	11.944,00	21.446,00	21.660,00	21.877,00	22.096,00	22.317,00
Encargos sobre remunerações	2.837,00	5.093,00	5.144,00	5.196,00	5.248,00	5.300,00
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	239,00	429,00	433,00	438,00	442,00	446,00
Gastos de ação social	1.889,00	2.519,00	2.519,00	2.519,00	2.519,00	2.519,00
Outros gastos com pessoal	75,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	16.983,00	29.586,00	29.856,00	30.129,00	30.404,00	30.682,00

Tabela 11- Previsão de gastos com pessoal (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

A empresa contratará 2 colaboradores para desempenhar as funções de administrativa/rececionista em tempo integral com remuneração base mensal de 650€ e subsídio de alimentação de 4,77€/dia com incremento anual de 1%.

3.10.5 Fundo de Maneio

“O Fundo de Maneio representa a parte dos fundos estáveis que financia o ciclo de exploração, definindo-se pela diferença entre os capitais permanentes e o ativo fixo” (Roda, 2011, p.31). O fundo de maneio resulta da diferença entre capitais permanentes (operações de capital, tais como: aumentos de capital social, excedentes não distribuídos e empréstimos de médio longo prazo) e o ativo fixo (aplicações de investimento), “é o saldo dos fluxos acumulados relativos à política geral e à estratégia financeira” (Neves, 2015).

As necessidades de fundo de maneio estão relacionadas com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração que, por sua vez, exigem meios financeiros suficientes para efetuar pagamentos aos fornecedores de matérias-primas, mercadorias e outros materiais, fornecedores de serviços externos e ao pessoal. Necessidades de fundo de maneio positivas representam necessidades de financiamento do ciclo de exploração,

caso sejam negativas, representam um excedente financeiro proveniente do ciclo de exploração (Neves, 2015).

As necessidades de fundo de maneiio resultam da diferença entre as necessidades cíclicas (clientes, inventários, adiantamentos a fornecedores, estado e outros entes públicos a receber e outros devedores de exploração) e os recursos cíclicos (fornecedores, adiantamento de clientes, estado e outros entes públicos a pagar e outros credores de exploração) (Neves, 2015).

Quando as necessidades cíclicas são superiores aos recursos cíclicos evidencia-se a necessidade de assegurar esta diferença investindo em fundo de maneiio. Contrariamente, se as necessidades forem inferiores aos recursos cíclicos existe um excedente de capital que se pode traduzir numa fonte de financiamento do *cash flow* de exploração.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Necessidades Cíclicas						
Reserva Segurança Tesouraria	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Clientes	1.385,00	2.462,00	3.077,00	3.108,00	3.693,00	3.730,00
TOTAL	1.885,00	2.962,00	3.577,00	3.608,00	4.193,00	4.230,00
Recursos Cíclicos						
Fornecedores	834,00	1.309,00	1.509,00	1.525,00	1.664,00	1.681,00
Estado	1.468,00	2.868,00	3.471,00	3.506,00	4.106,00	4.147,00
TOTAL	2.302,00	4.177,00	4.981,00	5.030,00	5.771,00	5.828,00
Necessidades de Fundo de Maneio	-417,00	-1.215,00	-1.403,00	-1.422,00	-1.578,00	-1.598,00
Investimento em Fundo de Maneio	-417,00	-798,00	-188,00	-19,00	-156,00	-21,00
ESTADO	1.468,00	2.868,00	3.471,00	3.506,00	4.106,00	4.147,00
Segurança Social	395,28	532,31	537,64	543,02	548,45	553,93
IVA	1.072,66	2.336,06	2.933,46	2.962,79	3.557,93	3.593,51

Tabela 12- Previsão do investimento em fundo de maneiio (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

De acordo com a análise da tabela 12, depois de todos os recebimentos e pagamentos realizados, observamos que as necessidades de fundo de maneiio são negativas evidenciando a existência de excedentes do ciclo de exploração.

3.10.6 Investimento

Na secção do plano de negócios dedicada ao investimento são apresentados os ativos fixos tangíveis e intangíveis necessários à execução do projeto de investimento (McKeever, 2010).

Investimento	2019
Ativos fixos tangíveis	
Edifícios e outras construções	6.000,00
Equipamento básico	4.000,00
Total ativos fixos tangíveis	10.000,00
Ativos Intangíveis	
Projetos de desenvolvimento	3.000,00
Total de ativos intangíveis	3.000,00
Total Investimento	13.000,00

Tabela 13- Previsão de investimento em ativos fixos tangíveis (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

Como podemos observar através da análise da tabela 13, a maior verba afeta ao investimento inicial está relacionada com a requalificação do edifício onde se realizará a atividade. É importante que o local seja bem equipado e decorado visto que os serviços são de cedência de instalações. Por isso, a seguinte rubrica com maior peso é o equipamento básico que engloba o mobiliário, decoração e pequenos aparelhos.

No que concerne aos ativos fixos intangíveis, a empresa destina 3.000€ a projetos de desenvolvimento, como o plano e negócios e *softwares* de faturação.

3.10.7 Financiamento

3.10.7.1 Custo médio ponderado do capital

Os projetos de investimento podem ser financiados de três formas:

1. Exclusivamente por capitais próprios;
2. Exclusivamente por capitais alheios;
3. Combinação de capitais próprios e capitais alheios.

O custo associado ao financiamento varia de acordo com a sua natureza. O cálculo do custo médio ponderado do capital tem em consideração o custo de cada fonte de financiamento e o seu peso relativo na estrutura de capitais no total do capital investido (Ross, Westerfield & Jordan, 2013).

3.10.7.2 Custo do capital alheio

É o custo associado aos capitais alheios e é normalmente representado pela taxa de juro de empréstimos. O custo do capital alheio tem em consideração o efeito fiscal já que os juros suportados são fiscalmente aceites.

3.10.7.3 Custo do capital próprio

É associado à taxa de rentabilidade esperada pelos investidores. O modelo de avaliação mais utilizado para o efeito é o *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*. Representa a taxa de rentabilidade de ativos sem risco à qual é adicionada um prémio de risco de mercado multiplicado pela sua exposição de mercado (Dempsey, 2013).

A medida de risco sistemático mede a volatilidade da rentabilidade de um determinado ativo em relação à rentabilidade do mercado e é caracterizada por β_i .

β_i	Risco
$\beta_i = 1$	O ativo apresenta o mesmo risco e a mesma rentabilidade que a carteira de mercado
$\beta_i < 1$	Ativo menos volátil que o mercado, segue a mesma tendência, mas com menor impacto
$\beta_i > 1$	Ativo mais volátil que o mercado, segue a mesma tendência, mas com maior impacto

Tabela 14- Avaliação da medida de risco sistemático (β_i).

Fonte: elaboração própria.

$$\beta_L = \beta_U * \left(1 + \left(\frac{CA}{CP} \right) * (1 - T) \right)$$

Equação 1

Onde:

β_L é o beta alavancado;

β_U é o beta desalavancado;

CP é o valor total do capital próprio;

CA é o valor total do capital alheio;

T é a taxa de imposto sobre o rendimento do período.

Pode utilizar-se o beta desalavancado médio do setor, todavia este reflete apenas o risco associado ao negócio. Pode ser relevante ter em conta o risco associado à alavancagem

financeira e, nesse caso, deve recorrer-se ao ajuste do beta não alavancado β_U para alavancado β_L , refletindo assim o modo de financiamento do negócio e através do cálculo do rácio entre capitais alheios e capitais próprios ter em conta a alavancagem média da empresa.

À diferença entre rentabilidade de mercado e a rentabilidade de um ativo com $\beta=0$ chama-se prémio de risco.

Quadro resumo CAPM	Valor
β_U	0,43
D/E	53,78%
β_L	0,609
Rf	1,44%
Rm-Rf	9,02%
Ccp	6,93%

Tabela 15 - Quadro resumo CAPM.

Fonte: elaboração própria.

Quadro resumo WACC	Valor
Custo do capital alheio	3,30%
Taxa de imposto + derrama municipal	22,50%
Custo do capital alheio (poupança fiscal)	2,56%
Custo do capital próprio	6,93%
% média do capital próprio	65,03%
% média do capital alheio	34,97%
WACC	5,40%

Tabela 16- Quadro resumo WACC.

Fonte: elaboração própria.

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta_L$$

Equação 2

Onde:

K_e é o custo do capital próprio;

R_f é a rentabilidade de um ativo sem risco;

$(R_m - R_f)$ é o prémio de risco;

β_L é o beta alavancado.

O custo do capital alheio considerado resulta da taxa de juro para empréstimos bancários de médio e longo prazo referida nos pressupostos (3,30%).

$$WACC = Kd * Wd + Ke * We$$

Equação 3

Onde:

WACC é o custo médio ponderado do capital;

Kd é o custo do capital alheio;

Wd é a ponderação do capital alheio;

Ke é o custo do capital próprio;

We é a ponderação do capital próprio.

Através da análise da tabela 16, podemos observar a taxa de atualização ou custo médio ponderado do capital (WACC) que resulta do custo de financiamento do capital próprio (tabela 15) e capital alheio ponderados pelo peso de cada um na estrutura de capitais investidos com valor de 5,40%.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Investimento	12.583,00	-798,00	-188,00	-19,00	-156,00	-21,00
Necessidades de financiamento	12.600,00	-800,00	-200,00		-200,00	
Fontes de Financiamento						
Meios libertos	1.159,00	3.924,00	11.444,00	11.405,00	18.867,00	19.074,00
Capital	2.000,00					
Outros instrumentos de capital	1.000,00					
Financiamento bancário e outras Instituições de Crédito	10.000,00					
TOTAL	14.159,00	3.924,00	11.444,00	11.405,00	18.867,00	19.074,00

Tabela 17- Previsão de financiamento (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

Como é possível observar pela tabela 17, existem necessidades de financiamento apenas em 2019 relacionadas com o investimento realizado. As necessidades de financiamento tornam-se negativas a partir de 2019, representando um excedente decorrente dos resultados da empresa que podem ser utilizados em aplicações de curto prazo.

Para fazer face ao investimento, o capital próprio foi disponibilizado integralmente pelas promotoras.

N.º de anos reembolso	5 anos					
Taxa de juro associada	3,30%					
N.º anos de carência	0					
Capital em dívida (início período)	10.000,00	10.000,00	8.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00
Taxa de Juro	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Juro Anual	248,00	330,00	264,00	198,00	132,00	66,00
Reembolso Anual		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Imposto Selo (0,4%)	1	1	1	1	1	
Serviço da dívida	248,00	2.331,00	2.265,00	2.199,00	2.133,00	2.066,00
Valor em dívida	10.000,00	8.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00	

Tabela 18- Quadro de serviço da dívida previsional (valores em euros para os anos de 2019 a 2024).

Fonte: elaboração própria.

Será contraído um empréstimo na banca tradicional no valor de 10.000€ remunerado a uma taxa de juro de 3,30% durante o período de reembolso (5 anos) e sem período de carência de capital, como evidenciado na tabela 18 que representa o quadro de serviço da dívida.

3.10.8 Ponto crítico

O ponto crítico das vendas “representa o valor das vendas para o qual a empresa apresenta um resultado operacional nulo”. Quanto maior for o ponto crítico das vendas maior será o risco económico e, conseqüentemente, a empresa terá de assegurar um volume de vendas maior para cobrir os gastos operacionais (Fernandes et al., 2016, p.239).

A utilidade do conhecimento do ponto crítico das vendas prende-se com o facto de ser possível determinar o nível de vendas necessário para cobrir os gastos fixos, bem como avaliar o impacto das quantidades e preços nas vendas ou de variações nos gastos fixos e/ou variáveis na produção. O conhecimento do PCV contribui também na análise de rentabilidade já que é possível determinar em quanto se deve aumentar a produção de forma a obter lucro e conhecer a contribuição de cada produto para o PCV (Fernandes, Peguinho, Vieira, & Neiva, 2016).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	27.021,84	48.038,83	60.048,54	60.649,03	72.058,25	72.778,83
FSE Variáveis	2.128,50	4.499,55	6.194,05	6.255,99	7.508,34	7.583,42
Margem Bruta de Contribuição	24.893,34	43.539,28	53.854,49	54.393,04	64.549,91	65.195,41
Ponto Crítico	27.604,05	45.441,83	46.605,69	46.182,88	46.466,40	46.889,37

Tabela 19 - Ponto crítico das vendas (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

Podemos observar que, para a Sentydos cobrir os gastos operacionais, terá de assegurar o volume de negócios apresentado na tabela 19. Também podemos observar que apenas em 2019 os serviços prestados previsionais não superam o ponto crítico, evidenciando-se um comportamento favorável da empresa face ao mesmo.

3.10.9 Demonstração de resultados

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas e serviços prestados	27 022,00	48 039,00	60 049,00	60 649,00	72 058,00	72 779,00
Fornecimento e serviços externos	9 000,00	13 999,00	16 036,00	16 196,00	17 629,00	17 805,00
Gastos com o pessoal	16 983,00	29 586,00	29 856,00	30 129,00	30 404,00	30 682,00
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	1 039,00	4 454,00	14 156,00	14 324,00	24 025,00	24 292,00
Gastos/reversões de depreciação e amortização	1 575,00	2 100,00	2 100,00	1 350,00	1 100,00	1 100,00
EBIT (Resultado Operacional)	-536,00	2 354,00	12 056,00	12 974,00	22 925,00	23 192,00
Juros e rendimentos similares obtidos	1,00	4,00	16,00	25,00	45,00	62,00
Juros e gastos similares suportados	248,00	331,00	265,00	199,00	133,00	66,00
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-784,00	2 027,00	11 807,00	12 801,00	22 837,00	23 187,00
Imposto sobre o rendimento do período		280,00	2 657,00	2 880,00	5 138,00	5 217,00
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-784,00	1 747,00	9 151,00	9 920,00	17 699,00	17 970,00

Tabela 20- Demonstração de resultados previsional (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

Através da análise da demonstração de resultados evidenciada pela tabela 20, é possível observar uma tendência crescente de todas as rubricas afetas ao ciclo de exploração do período de análise explícita que resulta do incremento esperado sobre o volume de negócios que tem repercussões diretas no fornecimento de serviços externos.

O resultado líquido do período é positivo ao fim do segundo ano de atividade e a partir de 2020, o que evidencia a situação favorável da empresa.

3.10.10 Cash flow

A avaliação dos fluxos financeiros e retorno que surgem da exploração sustentam a decisão dos investidores. O cálculo dos *cash flows* de um projeto de investimento permite estimar a rentabilidade do projeto.

O *cash flow* pode ser interpretado de acordo com a sua natureza:

1. *Cash flow* de exploração;

É o resultado da diferença entre as entradas e saídas de dinheiro relacionadas com a atividade de exploração.

2. *Cash flow* de Investimento;

É o resultado das saídas de dinheiro destinadas a financiar o investimento independentemente da sua proveniência (interna ou externa) (Silva & Queirós, 2013).

3. *Cash flow* líquido ou *free cash flow*;

É o fluxo financeiro disponível após investimento destinado à remuneração dos detentores de capital.

4. *Cash flow* Incremental.

É o resultado da diferença entre o orçamento previsional da empresa com e sem o projeto que deve ser avaliado pela sua capacidade de afetar os *cash flows futuros* e, conseqüentemente, pela diferença do incremento de receitas e gastos adicionais.

Ou de acordo com a ótica de avaliação, neste caso:

Cash flow na ótica do investimento: *Free cash flow to the firm*;

Os *cash flows* serão analisados na ótica do investimento – *Free cash flow to the firm* representa os meios financeiros gerados pela atividade de exploração deduzidos de investimento em ativo fixo e em fundo de maneiio e não considera a forma de financiamento (Silva et al, 2013).

Free Cash Flow to the firm

$$\begin{aligned} &= +EBIT * (1 - T) + Depreciações e Amortizações + Provisões \\ &+ Imparidades + Ajustamento - Investimento em Ativo Fixo \\ &- Investimento em Fundo de Maneio (ΔNFM) \\ &\pm ValorResidual do Investimento \pm Valor Residual das NFM \end{aligned}$$

Equação 4

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado Líquido do Período	-783,63	1746,91	9150,50	9920,48	17698,96	17970,24
Depreciações e Amortizações	1575,00	2099,99	2099,99	1350,02	1100,00	1100,00
Encargos Financeiros Líquidos	-247,28	-327,19	-249,11	-173,33	-87,85	-4,42
Cash Flow de Exploração	544,09	3519,71	11001,38	11097,17	18711,11	19065,82
Investimento em Capital Fixo	-13000,00					
Necessidades em Fundo de Maneio	-416,77	-798,22	-188,06	-19,03	-155,54	-20,77
Valor Residual NFM						-20,77
Cash Flow de Investimento	-13416,77	-798,22	-188,06	-19,03	-155,54	-41,55
EBIT(1-T)	-415,67	1824,16	9343,56	10054,81	17767,05	17973,67
Free Cash Flow	-12257,44	3125,93	11255,49	11385,80	18711,51	19032,12
Valor Residual do Investimento						467284,74
Free Cash Flow to the Firm	-12257,44	3125,93	11255,49	11385,80	18711,51	486316,86

Tabela 21- Cash Flows previsionais (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

No presente projeto assume-se que a taxa de ocupação se mantém estável nos 30% nos últimos anos de análise explícita. Após este período, não se preveem alterações significativas nos pressupostos utilizados, existindo apenas a variação dos preços resultante da taxa de inflação. Desta forma, no cálculo do valor residual do investimento foi assumida a taxa de crescimento de 1,90% resultante do crescimento do *cash flow* nos anos de 2023 e 2024. A taxa de crescimento previsional do PIB é de 1,7%, em 2019 (Banco de Portugal, 2019b). Logo, a taxa de 1,9% de crescimento do projeto é ajustada ao projeto, visto que este se revela bastante promissor.

Através da análise a tabela 21, podemos observar o aumento do *cash flow* de exploração durante o período de análise explícita do projeto relacionado com o aumento do volume de negócios, podemos observar também o *cash flow* de investimento representado pelo investimento em capital fixo em janeiro de 2019 e pela variação das necessidades em fundo de maneio.

O *Free Cash Flow to the firm* apresenta uma tendência crescente durante todo o período de análise do projeto.

3.10.11 Plano financeiro

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	1.039,00	4.454,00	14.156,00	14.324,00	24.025,00	24.292,00
Capital Social (entrada de fundos)	2.000,00					
Outros instrumentos de capital	1.000,00					
Empréstimos Obtidos	10.000,00					
Desinvestimento em FMN	417,00	798,00	188,00	19,00	156,00	21,00
Rendimentos Financeiros	1,00	4,00	16,00	25,00	45,00	62,00
Total das Origens	14.457,00	5.256,00	14.360,00	14.368,00	24.225,00	24.374,00
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento Capital Fixo	13.000,00					
Imposto sobre os Lucros			280,00	2.657,00	2.880,00	5.138,00
Reembolso de Empréstimos		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Encargos Financeiros	248,00	331,00	265,00	199,00	133,00	66,00
Total das Aplicações	13.248,00	2.331,00	2.545,00	4.855,00	5.013,00	7.205,00
Saldo de Tesouraria Anual	1.208,00	2.925,00	11.815,00	9.513,00	19.213,00	17.170,00
Saldo de Tesouraria Acumulado	1.208,00	4.133,00	15.948,00	25.461,00	44.674,00	61.844,00
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	1.208,00	4.133,00	15.948,00	25.461,00	44.674,00	61.844,00

Tabela 22- Mapa de origens e aplicações de fundos (valores em euros).

Fonte: elaboração própria.

A tabela 22 resume as origens e aplicações de fundos de curto, médio e longo prazo. Através da análise deste quadro é possível determinar a necessidade de recorrer a financiamento assegurando a estrutura financeira sustentável, bem como a liquidez da empresa.

Como podemos observar, as origens superam as aplicações de fundos evidenciando saldo de tesouraria positivo e assegurando a liquidez da empresa.

3.10.12 Balanço

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ATIVO						
Ativo Não Corrente	11.425,00	9.325,00	7.225,00	5.875,00	4.775,00	3.675,00
Ativos fixos tangíveis	9.175,00	8.075,00	6.975,00	5.875,00	4.775,00	3.675,00
Ativos Intangíveis	2.250,00	1.250,00	250,00			
Ativo corrente	3.093,00	7.095	19.526,00	29.070,00	48.867,00	66.074,00
Clientes	1.385,00	2.462,00	3.077,00	3.108,00	3.693,00	3.730,00
Caixa e depósitos bancários	1.708,00	4.633,00	16.448,00	25.961,00	45.174,00	62.344,00
TOTAL ATIVO	14.518,00	16.420,00	26.751,00	34.945,00	53.642,00	69.749,00
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Outros instrumentos de capital próprio	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Reservas		-784,00	963,00	10.114,00	20.034,00	37.733,00
Resultado líquido do período	-784,00	1.747,00	9.151,00	9.920,00	17.699,00	17.970,00
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	2.216,00	3.963,00	13.114,00	23.034,00	40.733,00	58.703,00
PASSIVO						
Passivo não corrente	10.000,00	8.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00	
Financiamentos obtidos	10.000,00	8.000,00	6.000,00	4.000,00	2.000,00	
Passivo corrente	2.302,00	4.457,00	7.637,00	7.910,00	10.909,00	11.045,00
Fornecedores	834,00	1.309,00	1.509,00	1.525,00	1.664,00	1.681,00
Estado e Outros Entes Públicos	1.468,00	3.148,00	6.128,00	6.386,00	9.245,00	9.365,00
TOTAL PASSIVO	12.302,00	12.457,00	13.637,00	11.910,00	12.909,00	11.045,00
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	14.518,00	16.420,00	26.751,00	34.945,00	53.642,00	69.749,00

Tabela 23- Balanço previsional (valores em euros)

Fonte: elaboração própria.

3.10.13 Indicadores económico-financeiros

“A construção e interpretação de rácios e indicadores é a técnica de análise financeira mais comum, na medida em que permite a obtenção de informação relevante e complementar àquela que resulta da simples leitura dos valores absolutos constantes das demonstrações financeiras das empresas” (Fernandes et al, 2016, p. 69).

Os rácios a serem utilizados devem ter por base:

1. Os objetivos em análise;

2. Especificidade da empresa em análise;
3. Não redundância e coerência;
4. Gosto e experiência do analista.

E segundo Fernandes et al. (2016), podem ser:

1. Financeiros;

Analizam o equilíbrio patrimonial do balanço, por exemplo a autonomia financeira, solvabilidade total ou cobertura dos encargos financeiros.

2. Económicos,

Analizam a rentabilidade da empresa através da relação entre elementos da demonstração de resultados, por exemplo a rentabilidade líquida sobre as vendas e a taxa de crescimento do negócio.

3. Económico-financeiros;

Analizam as relações económico-financeiras entre o balanço e a demonstração de resultados, por exemplo o retorno sobre o investimento (ROI – *Return on investment*) a rentabilidade do ativo, rotação do ativo e rentabilidade dos capitais próprios.

4. Atividade ou funcionamento;

Analizam o grau de eficiência na gestão dos ativos detidos pela empresa, por exemplo o prazo médio de recebimentos.

5. Técnicos;

Avaliam a produção e atividade da empresa, por exemplo a produtividade por trabalhador.

6. Desempenho bolsista.

Avaliam o desempenho nos mercados de capitais da empresa, por exemplo o *Price Earnings Ratio*.

A interpretação de um rácio não é apenas ler o resultado do quociente, mas conjugá-lo com outros indicadores avaliando e comparando entre diferentes períodos de tempo ou entre empresas do setor de atividade (Neves, 2015).

Existem também indicadores de liquidez e de risco de negócio como são exemplos a liquidez corrente e reduzida ou a margem bruta, grau de alavanca operacional e financeira, respetivamente.

3.10.13.1 Rentabilidade Líquida sobre as Vendas

Avalia o retorno em termos de resultado líquido do volume de negócios. Pode ser interpretado como o ganho obtido em termos líquidos por cada unidade monetária vendida, logo a $RLV_{\text{empresa}} > RLV_{\text{setor}}$ (Fernandes et al, 2016).

$$\text{Rentabilidade líquida das vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Volume de negócios}}$$

Equação 5

3.10.13.2 Rentabilidade do ativo

A rentabilidade do ativo expressa o lucro obtido pela empresa face ao investimento nos seus ativos, isto é, expressa a capacidade de ativos gerarem resultados. Permite avaliar o desempenho dos capitais investidos independentemente da origem dos mesmos.

No cálculo utiliza-se o resultado operacional para facilitar a comparação entre empresas do setor com diferentes situações fiscais e níveis de endividamento, refletindo assim apenas os resultados de exploração.

$$\text{Rentabilidade do ativo} = \frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo}}$$

Equação 6

Quanto maior o valor da rentabilidade do ativo melhor será a performance operacional de determinada empresa, o que reflete a ótima utilização dos ativos na obtenção de resultados (Roda, 2011).

3.10.13.3 Rotação do ativo

A rotação do ativo expressa o número de vezes que o ativo é convertido em vendas durante um período e mede o grau de eficiência na utilização dos ativos da empresa. Um resultado elevado neste indicador indica um bom aproveitamento dos ativos (Roda, 2011).

$$\text{Rotação ativo} = \frac{\text{Volume de negócios}}{\text{Ativo}}$$

Equação 7

3.10.13.4 Rentabilidade dos capitais próprios

O cálculo da rentabilidade dos capitais próprios, também denominado por ROE (*Return on Equity*) permite avaliar a taxa de rentabilidade do capital investido pelos acionistas ou investidores de determinada empresa. Para um valor de 50% depreende-se que por cada euro investido, o acionista ou investidor obterá uma rentabilidade de 50 cêntimos. Quanto maior o valor deste indicador mais atrativo será o negócio e maior a captação de investimento (Ressurreição, 2016).

$$\text{Rentabilidade dos Capitais Próprios} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capitais Próprios}}$$

Equação 8

3.10.13.5 Autonomia Financeira

O rácio de autonomia financeira é expresso em percentagem e representa a proporção dos ativos financiada por capitais próprios. Quanto maior for o valor deste indicador, maior é a estabilidade financeira da empresa (Roda, 2011). Para que a empresa consiga recorrer ao crédito a sua autonomia financeira deve ser igual ou superior a 35% mostrando que esta não se encontra dependente de terceiros, diminuindo o seu risco financeiro e evitando pressões sobre a tesouraria (Ressurreição, 2016).

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo Total}}$$

Equação 9

3.10.13.6 Solvabilidade Total

O rácio de solvabilidade permite analisar a capacidade de uma determinada empresa fazer face aos seus compromissos de médio e longo prazo. Quanto mais elevado o valor deste indicador mais estável é a empresa (Ressurreição, 2016). Se o resultado deste rácio for superior a 100% indica que o capital próprio é suficiente para fazer face ao valor total dos passivos. Se for inferior a 100% depreende-se que a empresa é incapaz de honrar os seus compromissos com recurso a apenas capitais próprios (Roda, 2011).

$$\text{Solvabilidade total} = \frac{\text{Capital próprio}}{\text{Passivo}}$$

Equação 10

3.10.13.7 Liquidez Corrente

A capacidade de honrar os compromissos de curto prazo pode ser avaliada através do cálculo da liquidez corrente. Este rácio traduz o passivo corrente coberto por ativos correntes que podem ser convertidos em meios financeiros líquidos no curto prazo. Se este valor for superior a um, a situação financeira de curto prazo é considerada favorável (Roda, 2011).

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

Equação 11

3.10.13.8 Grau de Alavanca Operacional

O grau de alavanca operacional é um indicador de risco económico que avalia a volatilidade dos resultados operacionais face ao nível das vendas. Quanto maior for o valor deste indicador, maior a sensibilidade dos resultados operacionais face a variações do nível de vendas e, por conseguinte, maior é o risco económico implícito (Fernandes et al, 2016)

$$\text{Grau de Alavanca Operacional} = \frac{\text{Margem de contribuição}}{\text{Resultado Operacional}}$$

Equação 12

3.10.13.9 Grau de Alavanca Financeira

O grau de alavanca financeira é um indicador de risco financeiro que avalia a sensibilidade do resultado líquido dos períodos face a variações dos resultados operacionais. Quanto maior o valor do indicador, maior o risco financeiro a que a empresa está sujeita (Fernandes et al, 2016).

$$\text{Grau de Alavanca Financeira} = \frac{\text{Resultados Operacionais}}{\text{Resultados Correntes}}$$

Equação 13

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INDICADORES ECONÓMICOS						
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-3%	4%	15%	16%	25%	25%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
Rentabilidade do Ativo	-4%	14%	45%	37%	43%	33%
Rotação do Ativo	186%	293%	224%	174%	134%	104%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-35%	44%	70%	43%	43%	31%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	15%	24%	49%	66%	76%	84%
Solvabilidade Total	18%	32%	96%	193%	316%	531%
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	1,34	1,59	2,56	3,67	4,48	5,98
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO						
Margem Bruta	18 022	34 040	44 013	44 453	54 429	54 973
Grau de Alavanca Operacional	-3360%	1446%	365%	343%	237%	237%
Grau de Alavanca Financeira	68%	116%	102%	101%	100%	100%

Tabela 24- Principais indicadores económico-financeiros do projeto.

Fonte: elaboração própria.

Através da análise da tabela 24 podemos concluir que o desempenho previsional geral da empresa é positivo, observando-se um crescimento geral dos indicadores.

Quanto à rentabilidade líquida das vendas observamos -3% no primeiro ano e a tendência crescente ao longo dos restantes anos resultante da taxa de crescimento dos serviços prestados e, conseqüentemente, do volume de negócios e resultado líquido do período. Outra interpretação é: por cada unidade monetária vendida, o ganho obtido em termos líquidos é de 25% em 2024.

Quanto à rentabilidade do ativo observamos a tendência crescente do indicador evidenciando a capacidade de ativos da empresa gerarem resultados e o bom desempenho dos capitais investidos. Em 2020, este indicador já apresentava valores superiores aos da média para empresas do mesmo setor de atividade, como evidenciado no Anexo I, isto é, $Rat_{(setor)} < Rat_{(empresa)}$ ou $6,41\% < 14\%$.

Quanto à rotação do ativo, verificamos que os valores para este indicador são elevados, o que traduz a alta convertibilidade do ativo em vendas durante o período de análise explícita do projeto e, conseqüentemente a eficiência na utilização dos ativos.

A rentabilidade dos capitais próprios ou o ROE permite-nos observar que em 2020 por cada unidade monetária investida, o investidor obterá uma rentabilidade de 44 cêntimos. A taxa de rentabilidade do capital investido é elevada, logo maior a atratividade do negócio e maior a capacidade de captação de investimento, tal que $ROE_{empresa} > ROE_{setor}$.

O rácio de autonomia financeira é de 15% e 24% em 2019 e 2020 passando a 49% em 2021 com crescimento favorável, evidenciando a proporção dos ativos financiada por capitais próprios e a elevada estabilidade financeira da empresa, visto que sendo superior a 35% demonstra que a empresa não se encontra dependente de terceiros e o risco financeiro, bem como a pressão sobre a tesouraria são diminutos.

Quanto ao rácio de solvabilidade podemos observar que a empresa é estável e capaz de fazer face aos seus compromissos de médio e longo prazo com recurso apenas a capitais próprios. Como os valores deste rácio são crescentes e, a partir de 2022 sempre superiores a 100% indica que o capital próprio da empresa é suficiente para fazer face ao passivo da mesma.

A liquidez corrente da empresa evidencia a sua capacidade de honrar os compromissos de curto prazo evidenciando o passivo corrente coberto por ativos correntes que podem ser convertidos em meios financeiros líquidos de curto prazo. Como a liquidez corrente da empresa é superior a um e com tendência crescente superior aos valores do setor, observamos uma situação financeira de curto prazo favorável.

A margem bruta é positiva e evidencia uma tendência de crescimento o que revela a situação positiva da empresa.

O grau de alavanca operacional da empresa é elevado evidenciando a volatilidade dos resultados operacionais face ao nível das vendas. O risco económico implícito é elevado, ainda que diminua consideravelmente a partir de 2020.

O grau de alavanca financeira da empresa é elevado ainda que menor que o grau de alavanca operacional. Os valores evidenciam a sensibilidade do resultado líquido dos períodos face a variações dos resultados operacionais.

3.10.14 Avaliação

As técnicas de avaliação de projetos podem ser divididas em dois grupos (Akalu, 2001):

1. Medidas baseadas em métodos contabilísticos:
 - a. Tempo de recuperação do investimento
 - b. Taxa de rentabilidade contabilística
2. Medidas baseadas nos fluxos financeiros descontados:

- a. Valor atual líquido (VAL)
- b. Taxa interna de rentabilidade (TIR)

O segundo grupo é o mais utilizado pelos investidores financeiros na seleção de oportunidades de investimento.

Gomes (2001), refere que a avaliação do projeto de investimento tem caráter multidisciplinar em função das perspetivas e objetivos dos analistas.

3.10.14.1 Valor Atual Líquido (VAL)

É o excedente acumulado dos *cash flows* atualizados a uma taxa de atualização constante durante o período de análise explícita do projeto (Bora, 2015).

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{FCFF_t}{(1 + k_m)^t}$$

Equação 14

Onde,

t é o número do período;

n é o número total de períodos de vida útil do projeto;

$FCFF_t$ é o valor dos *Free Cash-flow to Firm* gerado pelo projeto no período t (positivo ou negativo);

k_m é o custo médio ponderado do capital.

VAL	Decisão de investimento	Retorno
Superior a zero	Aceitar o projeto	Criação de riqueza
Igual a zero	Indiferente	Recuperação do investimento e remuneração dos capitais investidos sem obtenção de riqueza.
Inferior a zero	Recusar o projeto	Destruição de riqueza

Tabela 25- Avaliação do valor atual líquido.

Fonte: elaboração própria, adaptado de Bora (2015).

O VAL do projeto é de 399.630,40 €, logo o negócio deve ser implementado porque cria riqueza.

3.10.14.2 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

Segundo Bora (2015), representa a taxa de desconto que iguala o VAL a zero, ou seja, a soma dos investimentos atualizados à atualidade iguala a soma dos *cash flows* obtidos ao longo do projeto. É utilizada na tomada de decisão de viabilidade do projeto quando comparada com a taxa de custo de oportunidade do capital.

$$\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Equação 15

Onde,

t é o número do período;

n é o número total de períodos de vida útil do projeto;

CF_t é o valor do *cash flow* gerado pelo projeto no período t (positivo ou negativo).

TIR	Decisão de investimento	Retorno
Superior ao custo de capital	Aceitar o projeto	O projeto gera uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade do capital
Igual ao custo de capital	Indiferente	Não gera riqueza nem perdas.
Inferior ao custo de capital	Recusar o projeto	O projeto gera uma taxa de rentabilidade inferior ao custo de oportunidade do capital

Tabela 26- Avaliação da taxa interna de rentabilidade.

Fonte: elaboração própria, adaptado de Bora (2015).

É possível calcular a TIR sem conhecer a taxa de atualização, contudo a tomada de decisão através deste indicador é impossibilitada. No processo de decisão entre dois projetos com níveis de risco iguais, o decisor deve optar pelo projeto que apresentar a TIR superior (Damodaran, 2010).

No projeto foi calculada a XTIR, que ajusta os fluxos monetários não periódicos.

A XTIR do projeto é de 146%. Como é superior à taxa de custo de oportunidade do capital (5,40%), o projeto deve ser aceite.

3.10.14.3 Período de Recuperação do Investimento Atualizado (PRIA)

Representa o número de períodos necessários à recuperação do investimento realizado num determinado projeto. São somados os *cash flows* à atualidade até se identificar o momento de recuperação do capital investido bem como do custo do capital (Neves, Montezuma & Laia, 2010).

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} = I_0$$

Equação 16

Onde,

t é o número do período;

n é o número total de períodos de vida útil do projeto;

CF_t é o valor do *cash flow* gerado pelo projeto no período t (positivo ou negativo);

k é a taxa de atualização;

I_0 é o valor do Investimento no momento inicial.

Damodaran (2010), refere que as empresas utilizam o PRIA como um método de decisão secundário ou adicional, como forma de desempate entre projetos com VAL semelhante. Deve-se optar pelo projeto com PRIA mais baixo, como exemplificado na tabela seguinte.

	VAL (euros)	PRIA
Projeto A	50.000	3 anos
Projeto B	50.000	4 anos

Tabela 27- Decisão entre projetos com base no PRIA.

Fonte: elaboração própria.

Como podemos observar através da análise dos *cash flows*, o somatório dos *cash flows* atualizados é positivo em 2021 o que revela um período de recuperação do investimento é de 2 anos e 11 meses.

3.10.15 Análise de Risco

A análise de sensibilidade avalia a variação do valor do projeto com base na variação de determinadas variáveis críticas para o negócio. Deve-se perceber em que medida estas alterações têm impacto no VAL e na TIR no projeto de investimento (Neves et al, 2010).

Na análise de cenários, devem ser criados dois cenários: um otimista e um pessimista onde os fatores de risco favorecem a criação de valor e onde as variáveis apresentem valores desfavoráveis face ao cenário real, respetivamente.

3.10.15.1 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade do projeto foi realizada com base na alteração de duas variáveis críticas: o volume de negócios e o fornecimento de serviços externos que melhor determinam o sucesso do projeto. Pretende-se verificar o impacto das mesmas sobre o VAL, a TIR e o *Payback* mediante a alteração destas duas variáveis.

Através da análise do Apêndice IV, podemos concluir que o projeto é bastante sensível à alteração do nível de serviço, explicitada pela taxa de ocupação dos serviços, por exemplo, para um nível de serviço de 50%, o total estimado de receitas anuais da atividade é de 120.097,08 € enquanto para 25% é de 60.048,54 €. Com a variação exemplificada no Apêndice IV, concluímos que o negócio continua a ser atrativo e, por isso, deve ser implementado.

Na análise da sensibilidade do fornecimento de serviços externos e através da análise do Apêndice V, podemos observar que a variação de mais 5% nesta variável contribui para o aumento dos indicadores em análise, porém o projeto mantém-se atrativo.

Para 20% de taxa de ocupação dos serviços podemos concluir que o total anual de FSE's previstos é de 13.860,00 € enquanto para um nível de atividade de 30%, é de 17.280,00 €.

Através desta análise concluímos que a variação do volume de negócios é a maior ameaça ao projeto pelo que se torna fundamental assegurar a transposição do ponto crítico das vendas de forma a garantir a viabilidade do negócio.

3.10.15.2 Análise de cenários

A análise de cenários tem em conta as mesmas variáveis da análise de sensibilidade, ou seja, o volume de negócios e o fornecimento de serviços externos, visto que são as variáveis mais significativas do projeto. No cenário otimista a variação sobre o volume de negócios é de mais 10% e sobre o fornecimento de serviços externos de menos 10%. No cenário pessimista a variação é de menos 10% sobre o volume de negócios e mais 10% sobre o fornecimento de serviços externos.

	Variação		VAL	XTIR	Payback
	VN	FSE			
Cenário otimista	+10%	-10%	538.398,33 €	211%	2 anos e 2 meses
Cenário base	0%	0%	399.630,40 €	146%	2 anos e 11 meses
Cenário pessimista	-10%	+10%	97.236,71 €	67%	5 anos

Tabela 28 - Análise de Cenários

Fonte: Elaboração própria

Através da análise da tabela 28, é possível observar a volatilidade dos indicadores em ambos os cenários. No cenário otimista observamos o crescimento do VAL e XTIR e a diminuição do período de recuperação do investimento, tal como expectável. No cenário pessimista, observamos a diminuição do VAL e XTIR e o aumento do período de recuperação. Todavia, o projeto continua viável e deve ser implementado, visto que este contribui para a criação de riqueza. As promotoras devem assegurar o cumprimento dos objetivos financeiros e não financeiros delineados inicialmente, evitando desvios face ao cenário base.

IV - CONCLUSÃO

Embora o estágio curricular na Prime Century – Contabilidade e Consultoria de Gestão, Lda. não tenha sido o meu primeiro contacto com o mercado profissional, esta experiência revelou-se bastante produtiva e gratificante. Consolidei conhecimentos adquiridos através da formação académica e adquiri novas competências e conhecimentos.

Tive também contacto com a área de contabilidade, auxiliando a empresa em alguns procedimentos internos e com o marketing digital através das promotoras do projeto. Auxiliei também na elaboração de um modelo de negócios de revitalização de infraestruturas com estudo do Incentivo Financeiro de Reabilitação e Revitalização Urbana (IFRRU). Foi também melhorada a ferramenta de avaliação de investimentos do IAPMEI para fazer face às limitações da mesma na avaliação do plano de negócios.

No decorrer das funções que me foram confiadas, notei que a maior fragilidade do plano de negócios é a sua aplicação e monitorização. Por isso, para além da elaboração do mesmo, auxiliei as promotoras na sua implementação inicial e elaborei a análise BSC para auxiliar a monitorização do cumprimento de objetivos definida para o início de 2020.

A dedicação às tarefas e à entidade acolhedora levaram-me a frequentar formações externas de Excel, Gestão de tempo e stress e por fim de língua francesa e inglesa, competências que quis ver desenvolvidas para um melhor desempenho profissional.

Quanto à avaliação do projeto de investimento, conclui que ao longo das fases da vida das empresas devem ser definidos objetivos estratégicos e/ou económico-financeiros, bem como ações de concretização e implementação para assegurar o cumprimento dos mesmos.

A análise de viabilidade do projeto é de extrema importância, tal como a análise de risco, e determinaram a viabilidade e volatilidade do projeto, respetivamente. Contudo, a monitorização dos objetivos é fulcral no bom desempenho empresarial assegurando os pressupostos definidos inicialmente para que os desvios estratégicos e, conseqüentemente, económico-financeiros sejam minimizados.

A limitação deste relatório de estágio foi acompanhar a sua implementação apenas durante os dois primeiros meses de atividade. Deveria existir mais tempo para analisar a

implementação e os seus resultados dos meses iniciais de vida do projeto, o que infelizmente não foi possível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

- Akalu, M. M. (2001). Re-examining project appraisal and control: Developing a focus on wealth creation. *International Journal of Project Management*, 19(7), 375–383. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00019-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00019-3)
- Bernardino, S., Santos, J. D., & Cardoso, C. (2018). Empreender no feminino em Portugal: Motivações e obstáculos. *European Journal of Applied Business Management*, 1(4), 101-117.
- Bitner, M. J. & Booms, H. (1981). Marketing Strategies and Organization: Structure for Service Firms. In Donnelly, J. H. and George, W. R. (Eds). *Marketing of Services, Conference Proceedings*. Chicago, IL. American Marketing Association. pp. 47-52.
- Bora, B. (2015). Comparison between Net Present Value and Internal Rate of Return. *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 5 (12), 61-71.
- Carvalho, C. M. C. F. de, Lopes, S. D. da C., & Gouveia, M. J. P. M. (2011). Utilização de medicinas alternativas e complementares em Portugal: Desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação. Retirado de
- Damodaran, A. (2010). *Applied corporate finance*. John Wiley & Sons.
- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2017). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 342–352. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1148763>
- Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan*. 4th edition, Delloite & Touche.
- Dempsey, M. (2013). The Capital Asset Pricing Model (CAPM): The History of a Failed Revolutionary Idea in Finance? *Abacus*, 49 (S1), 7–23. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2012.00379.x>
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2016). *Análise financeira - Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Fernandes, J. C. C. (2013). Estudo de Viabilidade Económico-financeira de uma Academia de Ténis da Figueira da Foz. Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa.
- GEM (2017). Global Report 2016/17, Global Entrepreneurship Monitor.
- Gomes, V. S. S. (2001). Avaliação de Projetos de Investimento: Elaboração de um Estudo de Viabilidade Económico-Financeira. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Guerrero, R. F., Taboada, L. R. & Moya, V. S. (2012). The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success. *Service Industries Journal*, 32(15), 2399–2420. <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.677830>
- Hofer, C. (2016). The Evolution of Business Plans in International Business Plan Competitions. In Karz, J.A & Corbett, A.C. (ed.) *Models of Start-up Thinking and Action: Theoretical, Empirical and Pedagogical Approaches (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 18)* (145 – 211). Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited.
- IAPMEI. (2016). Como elaborar um Plano de Negócios: Guia Explicativo. IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.
- INE. (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3. Retirado de I.P., Instituto Nacional de Estatística.
- Johnson, P. (2004). Differences in Regional Firm Formation Rates: A Decomposition Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(5), pp. 431-445.
- Keynes, J. M. (2008). *The General Theory of Employment, Interest and Money*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors Ltd.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 85(7–8), 183-211.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação*.
- Marques, A. (2000). *Conceção e Análise de Projetos de Investimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Martinho, S. I. P. (2012). Empreendedorismo feminino: motivações, características e obstáculos das mulheres empreendedoras em Portugal.
- Mason, C. & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227–248. <https://doi.org/10.1177/0266242604042377>
- McKeever, M. P. (2010). *How to write a business plan* (10th ed.). California: NOLO.
- NCCAM (2011). *What is complementary and alternative medicine?* <http://nccam.nih.gov/health/whatiscom/>
- Neves, J.C, Montezuma, J., & Laia, M. (2010). *Análise de Investimentos Imobiliários* (2ªed.). Texto Editores.
- Neves, J. C. (2015). *Análise e relato financeiro - Uma visão integrada de gestão*. Texto Editores, Lda.
- Oliveira, A. M, (2008). *Manual Técnico do Formando: “Criação de Empresas”*. Coleção de Ferramentas para o Empreendedor. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Osterwalder, A. (2004). “The Business Model Ontology – A proposition in a design science approach Business” (tese de doutoramento). Université de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, Suíça.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). “Criar modelos de negócio”. John Wiley & Sons, Inc. (Tradução Rocha E.) 2ª edição. Alfragide: Dom Quixote.
- Pavani, C., Deutscher, J. A., & López, S. M. (2000). *Plano de Negócios – Planejando o sucesso de seu empreendimento*. Rio de Janeiro: Minion.
- Pegado, E. (2017). *O recurso às medicinas complementares e alternativas: padrões sociais e trajetórias terapêuticas*. Tese de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa.
- Pinto, J. P. S. G. (2013). *Plano de Negócios para a Criação de Empresa de Produção Hortícola*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Portugal

- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137.
- Ressurreição, A. O. L. (2016). Plano de negócios para a construção e comercialização de casas de construção rápida: relatório de estágio na empresa Quantal, S.A. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto.
- Roda, A. F. R. A. A. (2011). Análise Económico-financeira de Empresas e o seu Impacto na Gestão do Risco de Crédito. Relatório de Estágio, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Ross, S.A., Westerfield, R. W., & Jordan, B.D. (2013). *Fundamentals of Corporate Finance*. (10ªed.). New York: McGraw-Hill.
- Russo, J. (2005). Balanced Scorecard versus Tableau de bord.
- Sahlman, W. A. (1997). How to Write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 75(4), 98.
- Schilit, W. K. (1987). How to write a winning business plan. *Business Horizons*, 30(5), 13–22. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90074-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90074-7)
- Silva, E. S. e, & Queirós, M. (2013). Análise de investimentos em ativos reais – Volume 1: abordagem convencional. *Vida Económica*.
- Silva, J. R. (2013). Estudo de implementação do balanced scorecard: aplicação a uma pequena e média empresa nacional. Instituto Politécnico do Porto.
- Winkler, C., & Medeiros, J. (2011). Mulheres empreendedoras: Uma questão de género. Livro de Actas do Simpósio Género e Políticas Públicas, 1-14.
- Schulte, W. D. (2005). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 519–522. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2005.19086796>

Legislação

Lei n.º 45/2003, de 22 de agosto. Diário da República n.º 193/2003, Série I-A de 2003-08-22. Lisboa.

Lei n.º 71/2013 de 2 de setembro. Diário da República n.º 168/2013, Série I de 2013-09-02. Lisboa.

Portaria n.º 182/2014, de 12 de setembro. Diário da República n.º 176/2014, Série I de 2014-09-12. Lisboa.

Webgrafia

- Banco de Portugal. (2019a). Banco de Portugal.
<https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/befev19.pdf>
- Banco de Portugal. (2019b). Banco de Portugal.
<https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>
- Banco de Portugal. (2019c). Banco de Portugal - Eurosistema.
<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Bloomberg Finance L.P. (2019). Bloomberg.
<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds>
- CUF. (2017). José de Mello Saúde. Retirado de Saúde CUF:
<https://www.saudecuf.pt/areas-clinicas/terapia-da-fala>
- Damodaran, A. (2019a). Betas by Sector (US).
<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pc/datasets/betaEurope.xls>
- Damodaran, A. (2019b). Country Default Spreads and Risk Premiums.
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- OMS (2008). Tradicional medicine. Fact sheet n° 134.
<https://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs265/en/>
- PORDATA. (2018). Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo.
<https://www.pordata.pt/>

Apêndice I – Aplicação do Balanced Scorecard

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Explicação do indicador	Sigla	Metas	Iniciativas CP	Iniciativas MLP	Recursos necessários CP	Recursos necessários MLP	Avaliação
Financeira	Recuperação do investimento < 3 anos	Período de recuperação	Representa o nº de períodos necessários à recuperação do investimento realizado	F_PR	< 3 anos	Aumentar qualidade dos serviços; Controlo de custos;	Controlo de custos; Controlo de receitas.	Subcontratação marketing.	Controller de gestão.	
Clientes	Taxa de ocupação > 15% no 1º ano de atividade	Taxa de ocupação dos serviços	Indica a utilização média dos serviços de cedência de instalações pelos profissionais liberais.	C_TOS	>15%	Alargar leque de serviços prestados; Seleção de profissionais de qualidade;	n.a.	Infraestruturas disponibilizadas	n.a.	
Processos internos	10% dos consumidores angariados pelo suporte de marketing	Comissões cobradas aos profissionais	Valor comissional angariado pelo suporte de marketing em função do volume de negócios.	PI_CP	>10%	Contratação de serviços de marketing sobre consumidores finais de serviços de estética e bem-estar	Ampliação do serviço de marketing sobre os consumidores finais de serviços de estética e bem-estar.	Subcontratação marketing.	3000€/ano	
Aprendizagem e crescimento	Taxa de ocupação > 50% nas formações internas no 1º ano de atividade	Taxa de ocupação das formações	Indica a utilização média das formações pelos profissionais liberais.	AI_TOF	>50%	Dinamização das formações: temas e espaços.	Dinamização das formações: oradores, temas e espaços.	Infraestruturas e disponibilidade das promotoras	Oradores e infraestruturas	

Apêndice II – Cálculo da capacidade máxima dos serviços

Descrição		Horário Normal 10h-17h / 21h-23h				Horário Premium 8h-10h / 17h-21h				Sábado 8h-23h				Domingo 8h-23h			
		Horas/semana	Preço/hora	Valor/semana	Valor/mês	Horas/semana	Preço/hora	Valor/semana	Valor/mês	Horas/semana	Preço/hora	Valor/semana	Valor/mês	Horas/semana	Preço/hora	Valor/semana	Valor/mês
Salas																	
1	Sala pequena psicologia	45	9 €	405 €	1.620 €	30	11 €	339 €	1.356 €	15	12 €	183 €	732 €	15	9 €	135 €	540 €
2	Sala grande psicologia	45	10 €	450 €	1.800 €	30	13 €	375 €	1.500 €	15	14 €	203 €	810 €	15	10 €	150 €	600 €
3	Workshops	45	11 €	495 €	1.980 €	30	14 €	414 €	1.656 €	15	15 €	224 €	894 €	15	11 €	165 €	660 €
4	Sala pequena massagem	45	5 €	225 €	900 €	30	6 €	189 €	756 €	15	7 €	102 €	408 €	15	5 €	75 €	300 €
5	Sala grande massagem	45	7 €	315 €	1.260 €	30	9 €	264 €	1.056 €	15	10 €	143 €	570 €	15	7 €	105 €	420 €

Descrição		TOTAIS (€)				
		Horas/ semana	Horas/ mês	Ocupação (%)	€/Semana	€/Mês
1	Sala pequena psicologia	105,00	420,00	100,0%	1.062,00	4.248,00
2	Sala grande psicologia	105,00	420,00	100,0%	1.177,50	4.710,00
3	Workshops	105,00	420,00	100,0%	1.297,50	5.190,00
4	Sala pequena massagem	105,00	420,00	100,0%	591,00	2.364,00
5	Sala grande massagem	105,00	420,00	100,0%	826,50	3.306,00
Totais		525,00	2.100,00	100,0%	4.954,50	19.818,00

Apêndice III – Pressupostos utilizados na análise de viabilidade do projeto

Período de análise explícita	5 anos
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2019
Meses de atividade (1º ano)	9
Meses de atividade (2ºano)	12
Prazo médio de recebimento (dias)	15
Prazo médio pagamento (dias)	30
Prazo médio de inventário (dias)	0
Taxa de IVA – Prestação de serviços	23%
Taxa de IVA – FSE	23%
Taxa de IVA – Investimento	23%
Taxa de inflação	1,4%
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	0%
Taxa de IRC + Derrama municipal	21%
Derrama municipal	1,5%
Subsídio de alimentação	4,77€
Taxa de seguro	2%
Salário Mínimo Nacional	600 €
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,1%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,50%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo (TAN)	3,30%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig. Tesouro)	1,44%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf)	9,02%
βu de empresas de referência	0,43
K_e	$R_f + (R_m - R_f) * \beta$
$WACC$	$K_d * W_d + K_e * W_e$
β_L	$\beta_U * \left(1 + \left(\frac{CA}{CP}\right) * (1 - T)\right)$
g	$\frac{CFE_{24} - CFE_{23}}{CFE_{23}}$
VR_{2024}	$\frac{FCF_{24} * (1 + g)}{k - g}$
$VR_{2024} atualizado = VR_{2024} * (1 + k)^{-\frac{53}{12}}$	$VR_{2024} atualizado = VR_{2024} * (1 + k)^{-\frac{53}{12}}$

Apêndice IV – Cálculo do volume de negócios estimado

Valor receita mensal	100%	75%	50%	30%	25%	20%	15%
Sala pequena psicologia	4.248,00 €	3.186,00 €	2.124,00 €	1.274,40 €	1.062,00 €	849,60 €	637,20 €
Sala grande psicologia	4.710,00 €	3.532,50 €	2.355,00 €	1.413,00 €	1.177,50 €	942,00 €	706,50 €
Workshops	5.190,00 €	3.892,50 €	2.595,00 €	1.557,00 €	1.297,50 €	1.038,00 €	778,50 €
Sala pequena massagem	2.364,00 €	1.773,00 €	1.182,00 €	709,20 €	591,00 €	472,80 €	354,60 €
Sala grande massagem	3.306,00 €	2.479,50 €	1.653,00 €	991,80 €	826,50 €	661,20 €	495,90 €
Total mensal	19.818,00 €	14.863,50 €	9.909,00 €	5.945,40 €	4.954,50 €	3.963,60 €	2.972,70 €

Valor receita anual	100%	75%	50%	30%	25%	20%	15%
Salas terapias	107.496,00 €	80.622,00 €	53.748,00 €	32.248,80 €	26.874,00 €	21.499,20 €	16.124,40 €
Salas massagem	68.040,00 €	51.030,00 €	34.020,00 €	20.412,00 €	17.010,00 €	13.608,00 €	10.206,00 €
Sala workshops	62.280,00 €	46.710,00 €	31.140,00 €	18.684,00 €	15.570,00 €	12.456,00 €	9.342,00 €
Suporte marketing	2.378,16 €	1.783,62 €	1.189,08 €	713,45 €	594,54 €	475,63 €	356,72 €
Total anual	240.194,16 €	180.145,62 €	120.097,08 €	72.058,25 €	60.048,54 €	48.038,83 €	36.029,12 €

Apêndice V – Cálculo do fornecimento de serviços externos estimados

Valor gastos mensais	30%	25%	20%	15%
Trabalhos especializados	100 €	100 €	100 €	100 €
Publicidade e propaganda	150 €	150 €	150 €	150 €
Conservação e reparação	125 €	100 €	75 €	50 €
Eletricidade	125 €	100 €	75 €	50 €
Água	35 €	30 €	25 €	20 €
Renda	400 €	400 €	400 €	400 €
Comunicação	30 €	30 €	30 €	30 €
Seguros	50 €	50 €	50 €	50 €
Despesas de representação	125 €	100 €	75 €	50 €
Limpeza	300 €	250 €	175 €	100 €
Total mensal	1.440 €	1.310 €	1.155 €	1.000 €
Total anual	17.280 €	15.720 €	13.860 €	12.000 €

Anexo I– Valores médios para as empresas do setor

	2015	2016	2017
Vendas e Serviços Prestados	763 €	768 €	823 €
Fornecimento de Serviços Externos	180 €	180 €	191 €
Gastos com Pessoal	110 €	114 €	119 €
Resultado Líquido	24 €	26 €	36 €
EBITDA	86 €	87 €	98 €
Rentabilidade do Ativo	7,21 %	7,33%	8,09%
Rentabilidade dos Capitais Próprios	6,35%	6,74%	8,83%
Liquidez Geral	126,65%	126,55%	126,46%

Fonte: Banco de Portugal (2019b) (valores em milhares de euros).

Anexo II – Grelha de Avaliação do Estágio

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

GEE

GABINETE DE ESTÁGIOS E EMPREGABILIDADE
GRELHA DE AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO

P. PORTO



Mestrado em Finanças Empresariais
Licenciatura/Mestrado

Estagiário
Cláudia Patrícia Nunes Peixoto

Nome:

Empresa

Prime Century, Contabilidade e Consultoria de Gestão, Lda.

Nome:

Jorge Pinto

Orientador:

CLASSIFICAÇÃO'

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 - ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE

- a - Assiduidade
- b - Pontualidade

				x
				x

2 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- a - Adaptação ao meio (desempenho do Estagiário)
- b - Capacidade de integração
- c - Capacidade de iniciativa
- d - Capacidade de investigação técnica
- e - Capacidade de organização
- f - Capacidade de trabalhar em equipa
- g - Utilização de material informático
- h - Aplicação de conhecimentos
- i - _____

				x
				x
				x
				x
				x
				x
				x
				x
				x

3 - PLANO DE ESTÁGIO

- a - Progressão durante o estágio
- b - Componente científica
- c - Componente prática
- d - Cumprimento do plano de estágio proposto
- e - Projeto de Intervenção desenvolvido ^(a)
- f - _____

				x
				x
				x
				x

Nota: para efeitos de classificação considerar: 1 – Mau; 2 – Fraco; 3 – Suficiente; 4 – Bom; 5 – Muito bom
(a) Caso se aplique

4 - POSTURA

- a - Aptidão técnico-profissional
- b - Idoneidade ética e deontológica
- c - _____

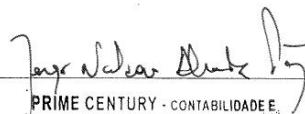
1	2	3	4	5
				X
				X

5 - OBSERVAÇÕES A REPORTAR AO ISCAP

Ao longo do seu estágio, a Cláudia demonstrou sempre total compromisso com as funções que lhe foram confiadas, e sempre que solicitada desempenhou, sem qualquer hesitação, funções para além das previstas no seu plano de estágio. Integrou-se perfeitamente com os restantes colegas da equipa, acabando por ser uma efetiva mais valia para a organização. Esperamos que o trabalho realizado lhe tenha permitido desenvolver os seus conhecimentos académicos e sirva de base a um percurso profissional de sucesso!

07/12/2019_

Assinatura e Carimbo da entidade de acolhimento:


PRIME CENTURY - CONTABILIDADE E
CONSULTORIA DE GESTÃO, LDA.
NIPC. 506 699 439
Rua Barão de S. Januário N.º 33 - Sala 26/27
4470 - 473 Maia