



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE SERVIÇOS DE
PSICOLOGIA CLÍNICA *ONLINE*

Maria Gonçalves Alvim Neves

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Professor Tiago Carrazedo,
Departamento de Finanças
ISCTE Business School

Setembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PLATAFORMA DE SERVIÇOS DE
PSICOLOGIA CLÍNICA *ONLINE*

Maria Gonçalves Alvim Neves

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Professor Tiago Carrazedo,
Departamento de Finanças
ISCTE Business School

Setembro, 2021

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Tiago Carrazedo pela orientação, disponibilidade constante e partilha de conhecimento que permitiram a elaboração deste trabalho.

À minha família, aos meus Pais e à Rita, por me incentivarem a fazer mais e melhor, por me apoiarem sempre e por tudo o que me ensinaram.

A todos os meus amigos, pelo apoio e presença constantes.

Resumo

Atualmente, é cada vez maior o recurso a telepsicologia na prestação de serviços de Psicologia Clínica. Com efeito, as circunstâncias sociais atuais levaram a uma redefinição e inovação na prestação de serviços, nomeadamente no recurso ao digital.

A telepsicologia é eficaz numa multiplicidade de situações e diagnósticos, com psicólogos clínicos de diferentes orientações, e torna-se muito importante a sua utilização em situações em que existe forçosamente um distanciamento físico. Adicionalmente, a motivação, preparação e confiança na mudança por parte dos pacientes, bem como a sua participação ativa no processo terapêutico; a empatia, escuta ativa e a capacidade de criar expectativas positivas de mudança por parte dos terapeutas são fatores determinantes na eficácia de qualquer processo terapêutico.

Neste sentido, considerando estes fatores e tendo em conta o contexto português onde existe um grande número de Psicólogos a trabalhar na área da Psicologia Clínica e da Saúde e onde se tem verificado um número crescente de utilização destes serviços, o presente projeto pretende estudar a viabilidade da implementação de uma plataforma de serviços de Psicologia Clínica *online*, de forma a proporcionar um serviço diferenciado, ajustado às especificidades dos utilizadores para um leque alargado de problemáticas e contextos.

Palavras-chave: Gestão de Empresas; Cuidados de Saúde; Psicologia Clínica; Tecnologia; Telepsicologia; Plano de Negócio; Viabilidade Financeira

Abstract

Telepsychology has an increasingly important role in the Clinical Psychology area. The current social context leveraged the use of digital technology among the services delivery in multiple areas.

Telepsychology is efficient in various situations and diagnosis, and there are Clinical Psychologists with different theoretical backgrounds. The use of telepsychology is particularly important in situations where social distancing is mandatory. Also, the motivation, preparation, trust in change, engagement in the therapeutic process are common factors concerning the patients that predict the success of the process. There are also factors that predict the success of therapy that concern the therapists: empathy, active listening and the ability to create expectations related to change.

Considering all these factors, and considering also the portuguese context, in which there are increasing numbers of Clinical Psychologists and increasing numbers in mental disorders among the Portuguese population, the present project aims to study the viability of implementing a Clinical Psychology services *online* platform. The platform aims to provide an efficient and authomatized service balanced with the specific needs and assistance each user requires.

Keywords: Business Management; Healthcare; Clinical Psychology; Technology; Telepsychology; Business Plan; Financial Viability.

Índice

1. Revisão de Literatura.....	5
1.1. Plano de Negócios	5
1.2. Viabilidade Económico-Financeira	11
1.3. Enquadramento.....	15
1.3.1. Paradigma atual da Psicologia.....	15
1.3.1.1. A Saúde e as TIC.....	17
1.3.1.2. O papel da tecnologia na intervenção psicológica e a eficácia da intervenção	19
1.3.1.3. O papel da Telepsicologia em contexto de emigração e imigração.....	20
1.3.1.4. Relação Terapêutica	22
1.4. O Contexto Português	23
1.4.1. Psicólogos e Recurso a Telepsicologia em Portugal	23
1.4.2. Questões de Segurança e Orientações	25
1.5. O debate atual sobre o recurso a Telepsicologia e enquadramento do projeto.....	25
2. Metodologia	27
2.1. Análise de Mercado: Análise PESTEL	27
2.2. Análise Meso.....	33
2.2.1. Análise das 5 Forças Competitivas de Porter	33
2.2.2. Tendências Futuras.....	38
2.2.3. Análise Competitiva: Swot Dinâmica	38
2.3. Análise Micro.....	40
2.3.1. Perfil dos Consumidores (Clientes).....	40
2.3.2. Proposta de Valor	40
2.3.2.1. Segmentação.....	40
2.3.2.2. <i>Target</i>	41
2.3.2.3. Posicionamento	42
2.3.3. Caracterização da Empresa	43
2.3.3.1. Missão	43
2.3.3.2. Visão.....	43
2.3.3.3. Valores	43
2.3.3.4. Fatores de Sucesso.....	43
2.3.4. Análise da Concorrência	44
2.3.5. Requisitos para a Implementação.....	45

2.3.6. Marketing Mix.....	45
Produto/Serviço.....	45
Experiência de utilização.....	46
Preço.....	48
Distribuição	49
Comunicação.....	50
Envolvente Digital.....	51
Pessoas	52
Processos	53
3. Avaliação Financeira.....	54
3.1. Pressupostos do projeto	54
3.2. Volume de Negócios	55
3.3. Fornecimentos e Serviços Externos.....	56
3.4. Gastos com Pessoal	57
3.5. Investimento	59
3.6. Depreciações e Amortizações.....	59
3.7. Necessidades e Fontes de Financiamento.....	59
3.8. Financiamento Bancário.....	60
3.9. Demonstração de Resultados.....	60
3.11. Balanço.....	62
3.12. Plano Financeiro.....	62
3.13. Avaliação Económica do Projeto	63
Cenário Pessimista	64
Cenário Realista	64
Cenário Otimista	65
Cenário Esperado	66
5. Conclusão	66
Anexos.....	74

Lista de Tabelas

Quadro 2.1. Indivíduos com 16 e mais anos que utilizam o computador e Internet na percentagem total de indivíduos ressupostos do projeto.....	31
Quadro 2.2. Análise Swot Dinâmica	40
Quadro 2.3.2.3. Quota de Mercado (em %)	43
Quadro 3.1. Pressupostos do projeto	54

Quadro 3.2. Vendas e Taxas de Crescimento.....	55
Quadro 3.2. Quota de Mercado (em %)	56
Quadro 3.3. Fornecimentos e Serviços Externos.....	58
Quadro 3.4. Gastos com Pessoal	59
Quadro 3.5. Investimento	60
Quadro 3.6. Depreciações e Amortizações.....	60
Quadro 3.7. Necessidades e Fontes de Financiamento.....	61
Quadro 3.8. Financiamento Bancário.....	61
Quadro 3.9. Demonstração de Resultados.....	62
Quadro 3.11. Balanço.....	62
Quadro 3.12. Plano Financeiro.....	63
Quadro 3.13. Avaliação Económica do Projeto	64
Quadro 3.14. Volume de Negócios tendo por base um Cenário Pessimista	65
Quadro 3.15. Avaliação Financeira tendo por base um Cenário Pessimista	65
Quadro 3.16. Volume de Negócios tendo por base um Cenário Realista	66
Quadro 3.17. Avaliação Financeira tendo por base um Cenário Realista	66
Quadro 3.18. Volume de Negócios tendo por base um Cenário Otimista.....	66
Quadro 3.19. Avaliação Financeira tendo por base um Cenário Otimista	67
Quadro 3.20. Ponderação dos três cenários para cálculo do Cenário Esperado.....	68

Lista de Figuras

Figura 2.1. Tendência Evolutiva de Estrangeiros Residentes	30
Figura 2.2. Nacionalidades mais representativas	30

Sumário Executivo

O presente plano de negócios tem como principal objetivo avaliar a viabilidade económico-financeira da implementação de uma plataforma de serviços de psicologia clínica *online*.

Para o efeito, serão apresentadas as várias definições do plano de negócios, a sua utilidade, as componentes que o constituem, bem como as principais ferramentas e modelos que permitem responder às questões iniciais e estudar o mercado. Serão também abordados aspetos estratégicos e operacionais a ter em conta na implementação de um projeto.

Posteriormente, será definida a análise de viabilidade económico-financeira, os passos que a constituem e os principais indicadores utilizados, bem como a sua utilidade.

Seguidamente, será introduzido o paradigma atual da Psicologia e o papel da tecnologia na intervenção psicológica. Com efeito, o paradigma social, económico e profissional atual é altamente influenciado pela revolução digital. Uma vez que a constante mudança e inovação oferece um conjunto alargado de serviços e opções digitais em várias áreas, incluindo a área da Saúde e da Psicologia, serão abordadas secções relevantes dentro desta temática como a eficácia da intervenção, a relação terapêutica, os principais diagnósticos e tipos de terapia utilizados.

Neste seguimento, será descrita a realidade portuguesa no que diz respeito à intervenção psicológica mediada por ferramentas tecnológicas, abordando-se as principais tendências da população, vantagens, desvantagens, questões de confidencialidade e orientações a ter em conta. Seguidamente, introduzir-se-ão os motivos pelos quais a temática da telepsicologia é particularmente relevante e enquadrar-se-á o projeto. Serão apresentados os motivos que levaram à escolha de uma solução digital, com a criação de uma plataforma disponível via *site* e a possibilidade de oferecer um serviço de telepsicologia dirigido a uma população de adultos com necessidades de acompanhamento específicas e adaptadas. Esses motivos materializam-se no presente plano, cuja metodologia terá várias fases que se apresentam em seguida.

Numa primeira fase, será realizada uma análise ao ambiente externo, através de uma análise PESTEL. Posteriormente, será realizada uma análise das 5 forças competitivas de Porter, bem como uma análise de tendências futuras e a elaboração da SWOT dinâmica, com o intuito de caracterizar e integrar a empresa no seu meio envolvente. Posteriormente, será feita uma caracterização do tipo de clientes, especificidades e proposta de valor decorrente da implementação do projeto. A segmentação, *target*, posicionamento, bem como o marketing-

mix e os requisitos para a implementação serão enunciados. Do mesmo modo, a Missão, Visão, Valores e Fatores de Sucesso da Empresa serão formulados, bem como a análise de concorrência. O processo de implementação e a estratégia de entrada serão a última fase a preceder a análise de viabilidade económico-financeira, com a projeção e impacto expectável da implementação do projeto.

1. Revisão de Literatura

1.1. Plano de Negócios

A temática do planeamento de negócio tem sido alvo de variados estudos. Apesar de existirem diferentes visões sobre a importância e o papel do planeamento na criação de negócios, existe evidência quanto aos benefícios e vantagens que advêm da elaboração de um plano de negócios aquando da criação de novos projetos. Não obstante, em primeiro lugar, é muito importante definir o conceito de plano de negócios.

De acordo com Honig & Carlsson (2004), um plano de negócios consiste num documento escrito que descreve o estado atual e o estado futuro (pressuposto) de uma organização. De acordo com os autores, a realização de um plano de negócios pode considerar-se uma das facetas mais abrangentes do planeamento que antecede a criação de *startups*.

Do mesmo modo, segundo Nunn & McGuire (2010), o plano de negócios serve para guiar o fundador do negócio no seu desenvolvimento e operacionalização. O plano permite, assim, concretizar “para onde” se dirigem os esforços efetuados e “como” atingir as metas propostas.

Tendo o conceito de plano de negócios em consideração, é importante salientar que se estudaram amplamente as vantagens e os benefícios da sua elaboração.

De acordo com Delmar & Shane (2003), o planeamento permite aos empreendedores uma gestão de recursos mais eficaz, uma otimização de tempo e uma maior operacionalização dos objetivos. Neste sentido, estes mesmos autores defendem que o planeamento do negócio leva a um maior número de empreendimentos e desenvolvimento de produtos, e minimiza o risco de dissolução dos projetos.

Ao mesmo tempo, o plano de negócios permite, ao proporcionar detalhes sobre a empresa, avaliar a viabilidade económica, financeira, comercial e legal do projeto que se pretende implementar (Fernández-Gerrero, et al., 2012).

Brinckmann et al. (2010) realizaram uma combinação dos resultados de 46 casos de estudo sobre a relação entre o planeamento e o desenvolvimento de negócio. Com efeito, de um ponto de vista prático, existem benefícios decorrentes do plano de negócios. Os autores apontam para diferentes construtos inerentes ao processo de planeamento, como o resultado formal e a sofisticação do plano de negócio em si. De facto, a escrita mais formalizada de um plano de negócio constitui, segundo estes autores, um veículo para obter melhores resultados, e segundo este ponto de vista é necessário que os fundadores de negócios desenvolvam planos escritos que lhes permitam clarificar a abordagem a adotar. A sofisticação do planeamento em si é um fator importante para o sucesso, com as respetivas análises de mercado, dos produtos e do contexto envolvente do negócio.

Estas análises – de mercado, dos produtos, do contexto – são, de facto, muito importantes nesta fase. Sahlman (1997) destaca a oportunidade de negócio, as pessoas que integram o projeto, o contexto onde se insere o negócio e o risco e recompensa que lhe estão associados como fatores essenciais a ter em conta na elaboração de projetos.

Assim, tendo as questões acima mencionadas em consideração, numa fase inicial imperam questões práticas associadas ao investimento: é essencial perceber se o projeto é viável, qual o valor dos serviços/funcionalidades propostos e entender a adequação do público-alvo, do *pricing*, do canal de distribuição, entre outras variáveis. Para fazer face à incerteza e aos riscos inerentes a qualquer investimento, existem ferramentas que auxiliam a tomada de decisão, que se apresentam em seguida.

A análise PESTEL consiste no conjunto de fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (Anton, 2015) que envolvem o projeto a implementar. Este tipo de análise teve a sua origem em 1967, através de um conceito de “*scanning*” do ambiente desenvolvido por Francis Aguilar. É importante ter em conta que a PESTEL apresenta uma perspetiva macro do contexto que envolve o negócio. Esta pesquisa precede a análise da rivalidade que existe ao nível do segmento específico (Anton, 2015), que será apresentada em seguida, com o Modelo das Cinco Forças de Porter.

O Modelo das Cinco Forças de Porter (1980) pretende analisar a envolvente da empresa num ponto de vista de competitividade. De acordo com este Modelo, perceber as forças competitivas do mercado e as suas causas permitirá identificar a fonte de retorno e, assim, manter a vantagem competitiva ao longo do tempo (Porter, 2008). O autor defende que o conceito de “competição” não se cinge à identificação de concorrentes diretos, e identifica cinco forças que definem a estrutura de uma indústria e modelam a interação competitiva. As forças

são as seguintes: Ameaça de entrada de novos Concorrentes, Potenciais Substitutos, Rivalidade entre os Concorrentes, Poder Negocial dos Fornecedores e Poder Negocial dos Clientes.

A Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes resulta da entrada de novos concorrentes no mercado, com o objetivo de ganhar quota de mercado. A sua entrada irá colocar pressão nos preços, custos e investimento necessário para competir (Porter, 2008). Seguindo esta lógica, existem barreiras à entrada, conceptualizadas em termos das vantagens que os negócios concorrentes pré-existentes têm em relação aos novos negócios.

Os Potenciais Substitutos executam a mesma função que o produto/serviço a implementar, e podem ser diretos ou indiretos. Os riscos de recorrer a produtos/serviços substitutos são elevados se existir uma boa relação qualidade-preço e se a mudança para o produto/ serviço substituto acarretar um baixo custo para o comprador (Porter, 2008).

A Rivalidade entre Concorrentes consiste na rivalidade que existe entre os concorrentes existentes, assumindo várias formas (descontos, campanhas, melhorias de serviços, entre outras). Porter (2008) defende que a rivalidade é maior se existir um grande número de concorrentes, se a indústria tiver um crescimento lento (há maior disputa por quota de mercado), se existirem barreiras à saída (as barreiras mantêm as empresas no mercado) e se os rivais tiverem um mesmo nível de comprometimento com o mercado. Há uma maior propensão para existir rivalidade de preços se os produtos forem muito semelhantes, se forem produtos perecíveis, se os custos fixos forem elevados e se existir a necessidade de expandir a capacidade do negócio (Porter, 2008)

O Poder Negocial dos Fornecedores traduz-se num conjunto de fatores que dão poder aos fornecedores. São exemplos desses fatores os custos de troca de fornecedor, a diferenciação e/ou exclusividade dos produtos oferecidos, a não dependência total na indústria para obter lucros e a maior concentração da indústria onde se insere o fornecedor do que a do comprador (Porter, 2008).

O Poder Negocial dos Clientes materializa-se, por sua vez, num conjunto de fatores que dão poder aos clientes. De acordo com Porter (2008), os clientes têm mais poder se existirem poucos compradores, se os produtos da indústria forem indiferenciados, se o custo para mudar de fornecedor for baixo, entre outros.

Seguindo a lógica de analisar a empresa em si e a sua envolvente destaca-se, finalmente, a análise SWOT. A análise SWOT consiste no estudo dos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças (Anton, 2015) do negócio. A análise SWOT surgiu na década de 60 do século XX com Albert Humphrey. Kotler et al. (2010) definem os Pontos Fortes como capacidades e recursos internos, bem como aspetos situacionais positivos que permitem à

empresa atingir os seus objetivos. Os Pontos Fracos incluem as limitações internas e fatores situacionais negativos que podem interferir no desempenho da empresa. De acordo com os mesmos autores, as Oportunidades são fatores favoráveis ou tendências no ambiente externo que podem ser utilizadas a favor da empresa. As Ameaças, por sua vez, consistem em fatores ou tendências externas que podem constituir um desafio para o desempenho da empresa.

A identificação destes fatores permitirá determinar quais as melhores ações a tomar, de forma a combinar os Pontos Fortes da empresa com as Oportunidades da envolvente externa, procurando minimizar as Ameaças e ultrapassando as limitações internas ou Pontos Fracos (Kotler, 2010).

Uma vez apresentadas as ferramentas existentes para caracterizar o mercado, numa perspetiva mais abrangente e aprofundando, progressivamente, a envolvente da indústria específica e a concorrência, é importante realizar uma microanálise, e definir a proposta de valor do projeto a implementar.

Com este objetivo, em primeiro lugar, é necessário definir a segmentação a utilizar. De acordo com Kotler (2010), através da segmentação, as empresas dividem grandes mercados heterogéneos em segmentos mais pequenos. A segmentação permite que os produtos e/ou serviços proporcionem uma resposta mais eficaz às necessidades identificadas em cada segmento específico. Seguindo esta lógica, de acordo com a mesma fonte, existem vários critérios pelos quais se pode dividir um mercado: geográficos (por exemplo regiões, países, clima), demográficos (idade, género, agregado familiar, nacionalidade, entre outros), psicográficos (estilo de vida) ou comportamentais (atitude em relação ao produto, lealdade ao produto, entre outros). Uma vez definido o critério pelo qual se vai dividir o mercado, fica selecionado o segmento específico a que o produto ou serviço pretende responder. Fica então definido o *target* que, de acordo com Kotler (2010), consiste num conjunto de consumidores que têm um conjunto de necessidades e características comuns, a que a empresa decide dirigir os serviços e/ou produtos. Uma vez definido o *target*, é necessário que seja definido o posicionamento da empresa no mercado. Segundo Kotler (2010), o posicionamento consiste na colocação do produto ou serviço de determinada forma no mercado, na mente dos consumidores. Com efeito, poderá pensar-se em posicionamento como a forma como o produto ou serviço é percebido pelos consumidores.

Em suma, a segmentação e *target* ajudam na seleção de consumidores aos quais se dirige o produto/serviço; o posicionamento e a diferenciação do produto definem a proposta de valor do projeto para os consumidores previamente selecionados (Kotler, 2010).

Após definir a segmentação, *target* e posicionamento, devem operacionalizar-se e tomar-se decisões de marketing adaptadas às necessidades específicas identificadas. Surge, então, o conceito de *Marketing Mix*. O *Marketing Mix* consiste num conjunto de variáveis a considerar para que a oferta seja passível de satisfazer as necessidades dos consumidores. De acordo com Lindon et al. (2004), os quatro elementos do Marketing Mix (conceptualizados como os 4 P's) são o produto (*product*), o preço (*price*), a distribuição (*place*) e a comunicação (*promotion*).

O produto engloba várias variáveis como a qualidade e vantagem, a embalagem, os serviços que lhe estão associados, opções e inovação e diferenciação (Lindon et al., 2004). Tendo em conta que o presente projeto se centra na criação de uma plataforma de serviços de psicologia clínica *online*, é relevante salientar que, de acordo com os mesmos autores, existem características específicas associadas aos produtos digitais: quando consumidos não são destruídos; são duplicáveis e têm custos de distribuição física e produção marginal pouco significativos. Quanto às vertentes da digitalização, destacam-se a substituição (produtos que podem substituir uma oferta material); automatização (por exemplo, na realização de pagamentos) e a valorização decorrente do recurso ao digital (Lindon et al., 2004).

O preço de um produto e o seu estabelecimento constitui, segundo Lindon et al. (2004), uma variável particular no *Marketing Mix*. Com efeito, a variável preço, além de contribuir para a imagem da marca, tem um efeito imediato. De acordo com os mesmos autores, estabelecer o preço de um produto no seu lançamento é uma decisão estratégica, na medida em que estão em jogo o seu posicionamento, imagem e o futuro económico. É necessário ter em conta, deste modo, as características do público-alvo e as reações da concorrência para a sua definição (Lindon et al., 2004).

A distribuição materializa-se nos canais de distribuição. De acordo com Lindon et al. (2004), distribuir produtos é “entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, no momento exato e com serviços necessários à sua venda e, se necessário, manutenção”. Um canal de distribuição é avaliado em termos de cobertura do alvo; competência do circuito e adaptação da sua política de marketing ao marketing do produtor; imagem do canal, dinamismo e capacidade promocional, controlo da distribuição e compatibilidade entre canais, custo da distribuição e evolução provável dos canais (Lindon et al., 2004).

A comunicação, de acordo com Lindon et al. (2004), consiste num conjunto de sinais que a empresa emite, dirigidos de forma voluntária aos consumidores. Segundo os mesmos autores, há cinco perguntas fundamentais a considerar: “Quem Comunica? ”; “A Quem? ”; “O Quê? ”; “Como? ” e “Com que Resultado? ”.

As dimensões apresentadas constituem as variáveis tradicionais do *Marketing Mix*. Todavia, é relevante salientar que existem diferenças nas dimensões a considerar consoante o projeto se trate de um de produto ou de um serviço. De acordo com Chaffey e Smith (2013), no marketing de serviços, as pessoas (*people*) assumem um papel extremamente relevante. De acordo com os autores, “*people do business with people*”, havendo um particular enfoque na orientação para o cliente. Uma vez que o presente plano de negócios incide sobre a criação de uma plataforma de serviços de psicologia clínica *online*, é muito importante considerar algumas questões-chave que, segundo estes autores, estão presentes aquando da entrega de um serviço digital¹, considerado dentro da categoria *People*. Em primeiro lugar, os autores referem que, na criação de um *site*, se pense maioritariamente em servir os clientes. Para o efeito, é necessário questionar se o *site* contém respostas automáticas, notificações de *e-mail* (para atualizar os clientes), possibilidade de os clientes deixarem o seu contacto, *chat* em tempo real, *frequently asked questions (FAQ's)*, serviço moderado de perguntas e respostas (entre clientes), motor de pesquisa incorporado, *co-browsing* (o ecrã do cliente pode ser visto por um operador), assistentes virtuais, sistema de clientes que se tornam revisores e assistentes (de forma a melhorar o serviço), entre outras questões. Ao mesmo tempo, é relevante entender qual o equilíbrio entre o nível de automatismo e o nível de contacto direto com os operadores. Chaffey e Smith (2013) referem que, apesar de existir um alto nível de “*self-service*” no recurso ao digital, há situações em que os clientes (por exemplo, se não encontrarem a resposta que procuram nas *FAQ*), percebem o contacto direto com um operador como mais rápido e eficaz. Ainda dentro da entrega de um serviço digital, os autores realçam a necessidade de manter o conteúdo dos *sites* atualizado, por exemplo com atualizações regulares e com a inserção da data das últimas atualizações.

Considerando a relevância do foco no cliente, Chaffey e Smith (2013) destacam uma outra variável, a envolvente física (*physical evidence*), segundo a qual os clientes procuram garantias, garantias essas que têm de ser geridas constantemente. De acordo com os autores, no caso dos *sites*, estas podem ser dadas sob a forma de políticas de reembolso, políticas de privacidade, apoios, questões de segurança, prémios, *reviews* independentes, entre outras formas. Existe, inclusive, a possibilidade de obter evidência física com a impressão de cupões, por exemplo.

¹ A plataforma de serviços de psicologia clínica *online* pode ser conceptualizada como um produto (considerando o *site* em si, como referido para a variável Produto), ou como um serviço, na medida em que se oferecem serviços de Psicologia.

Por último, estes mesmos autores realçam a importância do processo (*process*), na medida em que é possível fidelizar clientes através da excelência e do envolvimento na experiência. Segundo a mesma fonte, é necessário que ocorra uma otimização, tanto a nível de processos internos como externos, de forma a minimizar o número de pessoas necessárias para responder a cada questão colocada, fornecer informação o mais precisa possível ao cliente e a redesenhar os sistemas com esse propósito. Os autores concluem que os processos podem, de facto, trazer vantagem competitiva e ter um impacto muito forte na organização.

Tendo em consideração estas três dimensões: *People, Physical Evidence e Process*, o Modelo Tradicional dos 4 P's passa a ser conceptualizado como sendo um modelo de 7 P's: *Product, Price, Place, Promotion, People, Physical Evidence e Process*, de forma a responder às especificidades do alvo previamente escolhido.

Uma vez explicadas as vertentes estratégicas (segmentação, *target* e posicionamento) e operacionais (*Marketing Mix*) do negócio a implementar, é possível proceder à caracterização da empresa: qual a Missão, Visão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso. Para o efeito, é relevante considerar que terão de ser definidos objetivos que estabeleçam os vários propósitos do projeto. Peter Drucker desenvolveu, em 1954, um paradigma de definição de objetivos: S (*Specific*), M (*Measurable*), A (*Attainable*), R (*Reasonable*), T (*Time-Limited*) que, de acordo com Ford (2017), combinado com a articulação de objetivos com o perfil de cada colaborador e a utilização de mecanismos para reforçar a importância dos mesmos, constitui uma ferramenta motivacional muito importante.

Considerando as várias etapas do plano de negócio, no subcapítulo seguinte, será apresentada com maior detalhe a viabilidade económico-financeira: em que consiste, qual a sua relevância, que perspetivas se podem assumir e quais os passos que a constituem.

1.2. Viabilidade Económico-Financeira

O estudo da viabilidade económico-financeira tem como objetivo oferecer ao investidor uma visão clara sobre a adequação de investir em determinado projeto. Para que tal aconteça, o retorno tem de compensar o risco assumido pelo investidor. Deste modo, a análise de viabilidade procura fazer um estudo prévio do mercado, e considera um conjunto de padrões económicos e financeiros, com a finalidade de mitigar o risco inerente ao investimento num negócio.

Taneja e Toombs (2014) destacam a procura de viabilidade como forma de sobrevivência das empresas numa era altamente competitiva.

Do mesmo modo, de acordo com Jeffrey (2005), um dos aspetos mais importantes a considerar, no contexto global do mercado, é a eficiência económica, o que remete novamente para a importância do estudo da viabilidade.

Tendo estes aspetos em consideração, é importante que, na análise de viabilidade, se considerem os dados e informações sobre o potencial do projeto, bem como sobre o impacto expectável das várias decisões a tomar. Deste modo, a análise permitirá que se amplie o valor do projeto e que o risco do investimento seja calculado.

Segundo Kruger et al. (2017), o conceito de viabilidade pode ser analisado de um ponto de vista económico ou de um ponto de vista financeiro. Do ponto de vista económico, são consideradas as atividades da empresa, a relação entre custos e receitas, o lucro ou prejuízo decorrente da atividade em si. Do ponto de vista financeiro, e já que a análise financeira auxilia na tomada de decisão e salienta o retorno sobre o investimento realizado, são utilizados rácios de rentabilidade, solvência, eficiência, entre outros, que permitem avaliar a posição financeira e os *cash flows* gerados (Kruger et al., 2017). De acordo com Barros (2007), os *cash flows* constituem os valores monetários líquidos gerados pelo projeto, e os registos de recebimentos e pagamentos são relevantes para a sua medição. De acordo com o mesmo autor (e como se poderá constatar na apresentação dos indicadores adiante), os *cash-flows* permitem caracterizar a rentabilidade, ou capacidade de o projeto gerar lucros.

Grunert et al. (2005) defendem que o uso conjunto de indicadores financeiros e não financeiros leva a uma análise preditiva mais precisa do que o uso exclusivo de um tipo de indicador.

É importante salientar que, apesar das possíveis combinações de dados e indicadores, a análise de viabilidade auxilia a tomada de decisão, pelas razões supramencionadas.

Relativamente à metodologia utilizada para a avaliação, esta divide-se em quatro fases distintas: Estimativa dos *Cash Flows*, Estimativa da Taxa de Atualização, Indicadores de Avaliação do Projeto e Análise de Sensibilidade.

No que diz respeito à Estimativa dos *Cash Flows*, o que se pretende é avaliar os fluxos monetários de entrada e saída gerados pelo projeto, ignorando a estrutura de capital da empresa.

De acordo com Damodaran (2010), os *cash flows* a ser considerados aquando deste apuramento devem ser os *cash flows* incrementais, e não os *cash flows* totais. Os *cash flows* incrementais são aqueles que resultam diretamente da implementação do projeto. Com efeito, normalmente existem nas empresas custos que foram gerados antes do investimento, que não são influenciados pelo projeto específico que se está a implementar. Estes custos, também chamados *sunk costs*, não devem ser considerados nesta primeira análise. Ao mesmo tempo,

existem despesas fixas geradas pelas empresas que são independentes do projeto que se está a avaliar. Estas despesas fixas, não incrementais, também não devem ser consideradas aquando deste apuramento de fluxos (Damodaran, 2010). Assim sendo, além dos *cash flows* incrementais, devem considerar-se também os custos de oportunidade. Os custos de oportunidade representam os rendimentos potenciais que a empresa deixa de receber por optar por uma determinada alternativa em detrimento de outra. Damodaran (2010) exemplifica o conceito de custo de oportunidade com o possível arrendamento de um edifício. Se o projeto se propõe utilizar um edifício disponível (que neste caso pertence ao fundador do negócio), a potencial receita proveniente do seu aluguer constitui o custo de oportunidade. Segundo a mesma fonte, se existirem vários custos de oportunidade possíveis (por exemplo, a perda de receita de aluguer, o preço de vendas antecedente ou o custo de substituir o recurso) para uma mesma situação, o custo que se considera é o mais elevado (ou seja, considera-se a maior potencial receita, correspondente à melhor das oportunidades descartada).

A determinação dos fluxos monetários gerados realça a liquidez gerada pelo projeto (Barros, 2007).

Após realizado este cálculo, realiza-se a Estimativa da Taxa de Atualização.

É necessário ter em conta que as empresas são financiadas por capitais próprios e alheios. A estrutura de financiamento da empresa acarreta um custo, que é determinado pela determinação da taxa de atualização, custo médio ponderado do capital ou WACC. Com efeito, de acordo com Damodaran (2010), conhecendo o valor da dívida, do capital próprio e (se existirem) das ações preferenciais da empresa, é possível obter uma medida do custo do capital. Para os investidores, este custo do capital está associado ao risco do investimento, e por isso é com base neste valor que se irá estipular a rentabilidade mínima do projeto.

Para proceder ao cálculo do WACC, é necessário multiplicar o peso do capital próprio pelo seu custo (determinado pela taxa de juro sem risco adicionada ao prémio de risco do projeto) e somar com o peso do passivo multiplicado pelo seu custo (determinado pelo custo médio do passivo deduzido da poupança fiscal inerente ao custo financeiro).

Após esta etapa, é necessário calcular os Indicadores de Avaliação do Projeto. Nesta fase, são utilizados vários indicadores de avaliação para proceder à decisão de investimento. Segundo Grunert et al. (2005), os fatores financeiros incluem tipicamente variáveis relacionadas com estrutura de capital, rentabilidade e liquidez de uma firma.

O indicador mais utilizado é o VAL (Valor Atual Líquido, ou *NPV- Net Present Value*). Este indicador compara o valor atual dos *cash flows* gerados com o investimento realizado. Se

o VAL for superior ou igual a zero, existe criação de valor além do investimento inicial (Žižlavský, 2014), e o projeto deverá ser aceite.

É muito importante ter em conta que este indicador permite a medição da rentabilidade dos projetos: como referido, um valor superior a zero permite compensar o investimento.

Um outro indicador relevante utilizado é a TIR (Taxa Interna de Rentabilidade ou *IRR-Internal Rate of Return*). A TIR é a taxa de desconto que iguala o VAL do projeto a zero.

O projeto deverá ser aceite se a TIR for superior ou igual à taxa de atualização e, de acordo com Damodaran (2010), entre dois projetos com risco equivalente, o projeto mais vantajoso será aquele com maior valor de TIR.

Este indicador permite identificar qual é a taxa máxima a que o investimento pode estar sujeito de modo a que o projeto compense o investidor. Por este motivo, também este indicador permite aferir a rentabilidade do negócio.

Relativamente à utilidade destes dois indicadores e à sua adequação, segundo Osborne (2010), ainda existe debate sobre qual dos dois indicadores utilizar, porque nem sempre os resultados são consistentes. Com efeito, o VAL prevalece sobre a TIR porque esta tem alguns aspetos que podem ser considerados “armadilhas” (Brealey, Myers e Allen, 2009 citado por Osborne, 2010). Não obstante, segundo os mesmos autores, a TIR é muito utilizada em bancos, possivelmente por permitir uma comparação com o custo do capital.

Para além destes indicadores, existe o PRI (Prazo de Recuperação do Investimento ou *Payback Period*), que indica o número de anos necessário para recuperar o investimento inicial. De acordo com Leffley (1995), o PRI calcula o retorno anual desde o início do projeto até ao momento em que os retornos acumulados igualam o custo inicial do investimento. O critério para aceitar o projeto está relacionado com o período de vida útil do projeto e o t obtido, e procede-se à sua aceitação caso o t seja inferior a este período.

Este indicador fornece um tipo de informação diferente dos indicadores anteriores, sendo um indicador de risco.

Quanto à sua utilidade, é de salientar que oferece uma perspetiva temporal para a recuperação do investimento, ainda que tenha de ser utilizado em simultâneo com outros indicadores.

Por último, o IRP (Índice de Rentabilidade de um Projeto), permite avaliar a rentabilidade gerada por unidade de capital investido. Se o IRP for superior a um, dever-se-á aceitar o projeto.

Este indicador permite uma comparabilidade entre projetos.

Apesar de este indicador não constituir uma medida de retorno em termos absolutos, de acordo com Zamfir et al. (2016), é frequentemente utilizado em avaliações de desempenho.

Depois de calculados os indicadores (que, por norma, são consistentes) procede-se à construção de possíveis cenários, através de uma Análise de Sensibilidade.

A Análise de Sensibilidade consiste num modelo financeiro que determina como é que as variáveis do modelo são afetadas (quão sensíveis são) por flutuações noutras variáveis. De acordo com Saltelli et al. (2004), esta análise constitui uma ferramenta de avaliação de risco financeiro que identifica a força relativa das fontes do risco, pois permite identificar a porção do risco que não é controlável e a porção do risco que pode ser reduzida pelas decisões tomadas (por exemplo, o número de revisões de portfólio). Através da manipulação de uma variável, verifica-se o seu impacto na variável-alvo. Assim, esta análise serve como ferramenta para gerir a incerteza, e são construídos cenários otimistas, pessimistas e cenários mais prováveis em função da manipulação de uma ou mais variáveis em estudo, o que irá consubstanciar as decisões a tomar.

Não obstante, antes de proceder a esta análise (que se baseará nos indicadores mencionados antes da Análise de Sensibilidade), uma vez que o projeto incide sobre uma plataforma de serviços de psicologia clínica *online*, é necessário caracterizar o paradigma atual da Psicologia, a Saúde e as Tecnologias de Informação e Comunicação, o papel da tecnologia na intervenção psicológica e a eficácia da intervenção, a utilização específica de telepsicologia num contexto de emigração e imigração e a relação terapêutica. Após esta análise mais generalista dos vários conceitos e evidências associadas ao recurso à telepsicologia, será feita uma análise mais detalhada do contexto português. Serão analisados dados referentes aos Psicólogos e recurso a telepsicologia em Portugal, questões de segurança e orientações.

1.3. Enquadramento

1.3.1. Paradigma atual da Psicologia

A Psicologia é a ciência que estuda a mente e o comportamento humano. Existem variados domínios sobre os quais a Psicologia se debruça, no entanto, uma vez que o presente projeto está vocacionado para a implementação de uma plataforma de serviços de psicologia para prestação de cuidados de saúde, será caracterizado o domínio da Psicologia Clínica, com uma breve descrição dos modelos e abordagens que fundamentam a intervenção psicológica.

O termo Psicologia Clínica surgiu pela primeira com Lightner Witmer, que fundou a primeira clínica de Psicologia em 1896 (Hergemham & Henley, 2014). A Psicologia clínica é a área da Psicologia que investiga e procura intervir no campo da saúde mental.

Existem diferentes orientações teóricas em psicoterapia que assentam em diferentes visões da natureza humana (Messer & Kaslow, 2020). Neste capítulo será apresentado o panorama geral dessas orientações com o objetivo de enquadrar a investigação no tema da Telepsicologia, não sendo aprofundadas todas as teorias subjacentes a cada uma das orientações.

De um modo geral, as orientações dividem-se em Psicanalítica e Psicodinâmica, Cognitivo-Comportamental e Integrativa, Humanista e Sistémica.

A abordagem Psicanalítica e Psicodinâmica tem a sua origem na teoria definida por Freud, no final do séc. XIX (Messer & Kaslow, 2020). Esta abordagem teve um forte impacto no paradigma da psicoterapia, e assenta na experiência inconsciente dos pacientes. Na interação com o psicoterapeuta, o paciente comunica as suas vivências, emoções, pensamentos e experiências. O processo de análise que se desenrola permite que sejam identificadas as suas motivações inconscientes e os padrões de funcionamento com vista à sua modificação.

A abordagem Cognitivo-Comportamental teve o seu início nos anos 60 do século XX com Beck, através do estudo de pacientes depressivos, e é hoje utilizada num leque alargado de diagnósticos. Esta abordagem assenta num tipo de psicoterapia orientada para o momento presente, com técnicas que permitem trabalhar as cognições e os comportamentos dos indivíduos. O pressuposto básico deste tipo de orientação é o de que existem pensamentos/cognições disfuncionais que irão por sua vez influenciar as emoções e os comportamentos dos pacientes. Estas cognições são transversais a várias situações clínicas, e trabalhando as cognições é possível modificar a experiência dos pacientes. São, então, trabalhadas em conjunto com o psicoterapeuta as crenças básicas e nucleares do paciente sobre si mesmo, os outros e o Mundo (Beck, 2011).

A diferente concepção do funcionamento dos indivíduos inerente a estas abordagens levou ao surgimento de uma outra orientação, denominada Integrativa. O termo “integrativo” tem vários sentidos, desde a aplicação de diferentes concepções de modelos teóricos à utilização de diferentes técnicas, independentemente do modelo teórico subjacente (Beitman e Goldfried, 1989 citado por Greben, 2004). Porém, de acordo com Greben (2004), o termo “abordagens integrativas” engloba, em sentido lato, todas as estratégias utilizadas neste âmbito.

A orientação Humanista surgiu nos anos 40 do século XX e tem origem no modelo psicoterapêutico desenvolvido por Carl Rogers. Este modelo é um modelo de Terapia Centrada

na Pessoa, e baseia-se numa abordagem terapêutica não-diretiva. De acordo com esta teoria, o cliente está dotado de recursos para se auto-compreender, alterar as atitudes básicas que tem sobre si próprio e alterar o seu comportamento auto-dirigido (Rogers, 1981). Não obstante, só é possível a exploração destes recursos com o cliente se for criado um ambiente terapêutico de facilitação. De acordo com o autor, para este efeito, são decisivos fatores como a autenticidade, aceitação e a compreensão empática por parte do terapeuta.

Por último, a abordagem Sistémica está diretamente ligada à Terapia Familiar Sistémica, que se baseia nos trabalhos de L. Von Bertalanffy e a Teoria Geral dos Sistemas. Com efeito, esta abordagem baseia-se na intervenção na família como um todo, e não tanto no indivíduo em si. Goorden et al. (2016) definiram a Terapia Familiar como sendo aquela em que estão incluídos no processo membros da família ou rede mais alargada, contrastando com tratamentos que se focam exclusivamente no indivíduo.

Apesar destes diferentes paradigmas para a intervenção psicológica, há fatores comuns para o sucesso terapêutico. De entre esses fatores, destacam-se a motivação, preparação e confiança na mudança por parte dos pacientes, bem como a sua participação ativa no processo terapêutico (Bohart & Tallman, 2010). No que diz respeito aos psicoterapeutas, a empatia, escuta ativa e a capacidade de criar expectativas positivas de mudança são alguns dos fatores considerados mais relevantes (Moix & Carmona, 2018). A aliança terapêutica é um outro indicador robusto do sucesso terapêutico (Horvath, 2011).

É muito importante ter em consideração estes fatores em qualquer intervenção, uma vez que estes contribuem para o sucesso terapêutico e não estão diretamente relacionados com a abordagem adotada.

1.3.1.1. A Saúde e as TIC

Os avanços tecnológicos e as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel preponderante na sociedade atual.

Na Europa, 92% dos agregados familiares têm acesso à Internet, sendo que 73% dos indivíduos acedem à Internet a partir de dispositivos móveis (Eurostat, 2020).

Esta utilização cada vez mais frequente da Internet repercute-se em várias áreas, nomeadamente na gestão da saúde: na Europa, 53% dos indivíduos procuram informação *online* relacionada com saúde (Eurostat, 2020). Um outro exemplo ilustrativo deste facto consiste na utilização de *apps* e plataformas digitais. Com efeito, Wattanapisit et al. (2020) analisaram dezassete *apps* da plataforma *Google Play* e 21 *apps* da *Apple App Store* para a execução de

tarefas inerentes à prática clínica. Os autores constataram que, apesar de algumas tarefas serem insubstituíveis, estas aplicações têm potencial para, por exemplo, auxiliar na elaboração de diagnósticos, promoção de saúde ou tomada de decisão clínica.

Surgem, então, os conceitos de *eHealth* e *mHealth*. De acordo com a Organização Mundial de Saúde, *eHealth* consiste na utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação para a Saúde, e a vantagem da utilização deste tipo de ferramentas é consensual. De facto, o seu uso permite fazer face a exigências relacionadas com a escassez de recursos, melhoria de tratamentos e responder à cada vez maior procura de serviços de saúde (van Gemert-Pijnen et al., 2012). Todavia, existem dificuldades associadas à implementação deste tipo de recursos. A identificação dessas dificuldades está fragmentada em contextos muito específicos, o que, segundo Mair et al. (2012), poderá constituir um obstáculo uma vez que se negligenciam aspetos sociais mais abrangentes que devem ser considerados aquando da implementação de novas tecnologias.

mHealth é a componente da *eHealth* que utiliza telemóveis, aparelhos de monitorização ou outros dispositivos *wireless* para assegurar, promover e intervir em situações relacionadas com saúde (Luxton et al., 2011). A utilização de *apps*, mensagens, sistemas, redes de suporte *online* e recolha de dados em tempo real são exemplos das utilizações da *mHealth* (Borrelli & Ritterband, 2015, citado por Messer & Kaslow, 2020). Dos exemplos referidos, a utilização de *apps* tem particular ênfase: de acordo com Luxton et al., (2011), é expectável a utilização futura de tecnologia *smartphone* numa realidade caracterizada por avanços tecnológicos e preocupação crescente com questões de saúde.

Han & Lee (2018) avaliaram a eficácia de *apps* relacionadas com saúde nas mudanças comportamentais. Com efeito, e com base na análise de vinte estudos, foi possível concluir que, de facto, a utilização de *apps* tem um efeito positivo na adoção de comportamentos saudáveis. Ao mesmo tempo, os utilizadores de *apps* têm níveis de satisfação significativamente mais elevados.

No seguimento do crescimento desta tendência, Vaghefi & Tulu (2019), estudaram os fatores que levam a que os utilizadores mantenham a utilização das *apps* relacionadas com saúde ao longo do tempo. Efetivamente, apesar do crescimento exponencial de *apps* relacionadas com saúde no mercado, muitos utilizadores abandonam ou desinstalam as *apps* ao fim de um curto período de tempo. De acordo com estes autores, para que a utilização do produto seja contínua, é importante que a interface da *app* seja simples, com regras claras, navegação fácil, recolha automática de dados e processos simplificados. Um outro aspeto determinante relaciona-se com o foco nos objetivos do utilizador e o seu grau de

comprometimento com os mesmos: o estudo demonstrou que persistir na questão dos objetivos (com um sistema e interface apropriados) é importante para manter a motivação dos utilizadores.

De acordo com Lustgarten et al. (2020), as ameaças relacionadas com a privacidade na utilização de *apps* têm vindo a aumentar. Muitos utilizadores referem ter preocupações com a privacidade, o que os inibe de utilizar *apps* relacionadas com a saúde. Ao mesmo tempo, e segundo estes mesmos autores, os adolescentes têm um maior recurso às *apps* do que os adultos.

Independentemente das questões subjacentes à utilização continuada deste tipo de *apps*, é inquestionável que cada vez mais há uma forte preocupação com questões de saúde e uma procura de soluções eficazes.

Neste sentido, de forma a melhor responder às necessidades e ao estilo de vida atual, a tecnologia assume um papel cada vez mais relevante e proporciona serviços acessíveis e eficientes na gestão de saúde.

1.3.1.2. O papel da tecnologia na intervenção psicológica e a eficácia da intervenção

O papel da tecnologia no campo da saúde tem sido estudado em várias áreas de intervenção. No campo da Psicologia, a investigação dos impactos dos avanços da tecnologia na rotina dos indivíduos, nas escolas, nas organizações e no campo da saúde surgiu nos anos 80 do século XX (Patrão & Leal, 2019). Segundo as autoras, a Ciberpsicologia é, então, uma área emergente da psicologia que se dedica ao estudo dos comportamentos *online*, na sua interface com a tecnologia. Existem várias perspetivas de investigação em Ciberpsicologia, sendo que o presente projeto se foca na clínica, que pretende avaliar a eficácia terapêutica das intervenções com recurso a ferramentas tecnológicas.

Esta utilização de ferramentas tecnológicas em psicologia tem outras designações, como Psicologia Assistida pelas TIC, Intervenções Mediadas pelo Computador e Telepsicologia.

No âmbito do presente projeto será utilizado o termo Telepsicologia, e os dados de investigação apresentados neste capítulo serão do foro clínico e aplicado.

Chiauzzi & Clayton (2020) apontam para um conjunto de benefícios associados ao recurso a tecnologia na intervenção psicológica. Destacam-se questões relacionadas com a facilidade de acesso, problemas de mobilidade, agendamento e redução do estigma associado à frequência de clínicas/instituições de saúde mental. Ao mesmo tempo, segundo este mesmo estudo, o recurso à tecnologia permite aos psicólogos manter as suas consultas apesar do distanciamento social decorrente da COVID-19 e reduz as faltas às sessões. Por este motivo, o

recurso a telepsicologia poderá apresentar, para os pacientes, uma forma de colmatar a impossibilidade de consultas face-a-face.

No que diz respeito à eficácia da Telepsicologia, a Psicoterapia Cognitivo-Comportamental é a abordagem sobre a qual incide mais investigação.

Os autores Duncan e Nelson (2015), compilaram evidências da eficácia da telepsicologia cognitivo-comportamental para diagnósticos de Depressão, Ansiedade e Perturbação Obsessivo-Compulsiva, Perturbações Alimentares (apesar de existir a limitação de não ser possível pesar os pacientes), Alcoolismo e Abuso de Substâncias, e situações clínicas como insónia e dor crónica. Os autores também se debruçaram sobre um outro conjunto de estudos sobre a qualidade da relação terapêutica aquando da utilização de telepsicologia. Com efeito, apesar de este ser um fator de hesitação dos psicoterapeutas, a investigação mais recente sugere que a aliança terapêutica em telepsicologia é comparável à da psicoterapia tradicional.

A investigação de Kumar et al. (2017) reitera a eficácia da telepsicologia, e sugere que a ICBP (*Internet Cognitive Behavioral Psychology*) é eficaz no tratamento de Depressão, Perturbação de Ansiedade Generalizada, Ansiedade Social, Perturbação de Pânico, Fobias, Comportamentos Aditivos, Perturbações de Ajustamento, Transtorno Bipolar e Perturbação Obsessivo-Compulsiva. Esta abordagem também é útil no tratamento de Depressão associada a doenças crónicas como a *Diabetes Mellitus*.

Vogel et al. (2014) demonstraram que, no caso de pacientes com Perturbação Obsessivo-Compulsiva, a utilização de telepsicologia permite um melhor acesso a terapias através de exposição. Com efeito, estes autores constataram que o tratamento dos sintomas da perturbação obsessivo-compulsiva pode ser eficaz através da utilização de videoconferência e chamadas telefónicas.

No que diz respeito à opinião dos profissionais sobre a utilização de Telepsicologia, a investigação de Perle et al. (2013) sugere que os psicólogos de orientação cognitivo-comportamental, sistémica, cognitiva e comportamental têm maior propensão para aderir a este tipo de terapia do que os psicólogos de orientação existencialista e dinâmica. Questões éticas associadas à utilização de telepsicologia, bem como questões relacionadas com a aliança terapêutica, serão abordadas adiante.

1.3.1.3. O papel da Telepsicologia em contexto de emigração e imigração

A linguagem é uma componente fundamental da psicoterapia. De acordo com Barrera, Castro, Strycker & Toolbert (2012), deve considerar-se a linguagem como um fator a ter em conta na acomodação da terapia a cada paciente específico.

Com efeito, a evidência aponta para a obtenção de melhores resultados e menor taxa de desistência da psicoterapia quando esta é realizada na língua materna dos pacientes (Chu et al., 2016). De acordo com os autores, o entendimento cultural na psicoterapia funciona alicerçado em vários princípios: existe uma ligação contextual com a realidade externa dos pacientes, uma ligação experiencial no contexto da relação terapêutica e um sentimento intrapessoal, por parte do paciente, de ser aceite.

Szoke et al. (2020) demonstraram que, mesmo que um paciente seja fluente numa língua que não a sua língua materna, as técnicas utilizadas em contexto psicoterapêutico devem ser realizadas na língua que a pessoa adquiriu ao longo da infância, para que exista uma maior eficácia do processo.

De acordo com Pérez-Rojas et al. (2019), existem benefícios para clientes bilingues na utilização de ambas as línguas em que são nativos em contexto de consulta. Os autores conceptualizaram os benefícios em termos de aumento da expressão e entendimento, experiência de afirmação, facilitação dos processos terapêuticos, utilidade da orientação bilingue do terapeuta e fortalecimento da relação terapêutica.

Möske et al. (2013) observaram que, no contexto alemão, existe um grande número de terapeutas que falam outras línguas que não exclusivamente o Alemão e o Inglês, bem como um grande número de pacientes oriundos de outros países que foram viver para a Alemanha. De acordo com estes autores, seria benéfico incluir aspetos trans-culturais na formação e na supervisão dos terapeutas de forma a melhor lidar com os desafios decorrentes das diferenças culturais. Outro aspeto que os autores salientaram relaciona-se com o facto de os terapeutas de outras nacionalidades a residir na Alemanha se percepcionarem como mais sensíveis a questões trans-culturais.

Além da questão da língua, é relevante salientar a importância da cultura na eficácia da psicoterapia. De acordo com Alarcón, Foulks & Vakkur (1998), a cultura pode definir-se como um conjunto de significados, regras de comportamento e valores utilizados pelos membros de uma sociedade que lhes confere uma visão única do Mundo.

Deste modo, a cultura tem um papel muito relevante em várias dimensões do processo terapêutico (Ancis, 2004). De acordo com Kirmayer (2001), a cultura pode influenciar a forma de experienciar o sofrimento, a sintomatologia, a interpretação dos sintomas, a forma de lidar com os problemas, a procura de ajuda e as respostas sociais às dificuldades.

Sendo a cultura e a língua fatores tão relevantes no processo terapêutico, é perceptível que algumas emoções, sentimentos e aspetos pessoais sejam melhor transmitidos na língua materna dos pacientes. Tendo este fator em consideração, e uma vez que a telepsicologia oferece uma solução para colmatar as questões do distanciamento físico, o formato digital e a teleconsulta assumem uma particular relevância num contexto de pacientes que emigraram ou imigraram e que procuram acompanhamento psicoterapêutico.

A cultura e a língua servem como exemplo de fatores que são preponderantes na escolha de um psicoterapeuta. De facto, é importante que exista uma correspondência entre terapeuta e paciente de forma a que a relação terapêutica (abordada na secção seguinte) permita alcançar o sucesso terapêutico. Neste seguimento, de acordo com Kwon et al. (2010), a importância da personalização de serviços tem sido enfatizada no campo dos serviços digitais. Assim, é muito relevante salientar que uma plataforma de serviços de psicologia clínica *online* permite a escolha de um psicoterapeuta de forma a obter a melhor correspondência possível entre terapeuta e paciente.

1.3.1.4. Relação Terapêutica

Tal como referido, o recurso a telepsicologia é realizado com diferentes finalidades e aplicações, num leque alargado de diagnósticos. Não obstante, uma questão que se levanta no recurso a este tipo de intervenção psicológica está relacionada com a aliança terapêutica. Apesar de existirem diferentes definições para este construto, a definição de Bordin (1979) é transversal a qualquer orientação terapêutica. O autor define a aliança terapêutica como a relação colaborativa entre terapeuta e paciente no esforço comum para ultrapassar o sofrimento e comportamento auto-destrutivo do paciente.

Ainda que a maioria dos dados aponte para uma aliança terapêutica igual na terapia em formato de telepsicologia e na presencial, alguns estudos apontam para um relato dos psicólogos de uma relação menos sólida aquando do registo não presencial. Efetivamente, de acordo com a investigação de Rees & Stone (2005), os psicólogos consideram que a utilização de tecnologia em detrimento das sessões presenciais poderá impactar negativamente a relação terapêutica. Do ponto de vista dos psicólogos, os pacientes poderão perceber o terapeuta como menos empático e sensível, menos compreensivo e, inclusive, mais distante.

Não obstante, tal como referido, existem investigações que apontam para uma relação terapêutica igualmente eficaz independentemente do formato da sessão. De acordo com Reese

et al. (2016), a empatia (os autores utilizaram o construto “acuidade da empatia”) e a aliança terapêutica na telepsicologia são semelhantes às das sessões face-a-face. Os autores verificaram, também, que o fator empatia parece ter mais peso na aliança terapêutica no caso da telepsicologia do que nas sessões presenciais.

Também Simpson & Reid (2014) constataram que a aliança terapêutica (conceptualizada em termos de ligação, presença, atitudes e capacidades do terapeuta e atitudes do paciente) é igualmente estabelecida nos formatos de telepsicologia e presencial. Os dados mostraram uma maior atividade dos pacientes no formato de telepsicologia, e um maior número de clarificações e observações sobre a expressão facial dos pacientes, por parte dos terapeutas. Perante os resultados obtidos, as autoras reiteraram a eficácia e o possível alcance da utilização da telepsicologia.

1.4. O Contexto Português

1.4.1. Psicólogos e Recurso a Telepsicologia em Portugal

Em Portugal, a área da Psicologia tem crescido largamente no campo académico e profissional, desde os anos 80 do séc. XX.

Coelho et al. (2016) realizaram um levantamento do número de psicólogos e da sua distribuição por áreas e locais de atuação, com o objetivo de caracterizar o contexto português. Baseados em 14140 membros ativos da Ordem dos Psicólogos Portugueses, os autores constataram que 47,5% dos psicólogos trabalham no Sul de Portugal, sendo que 32,7% trabalham no Norte. 15,7% trabalham na região Centro, 2,2% na Região Autónoma dos Açores e 1,9% na Madeira.

Dos participantes no estudo, 51,7% referiram trabalhar na área de Psicologia Clínica e da Saúde.

Relativamente aos locais de trabalho, 57% dos portugueses trabalham em prática privada (clínicas privadas, associações, ONG's e empresas). 36% dos psicólogos trabalham em Instituições Públicas (hospitais, escolas e departamentos governamentais), e a taxa de desemprego é de 5%.

No que diz respeito à população portuguesa, ainda que seja difícil precisar o número de portugueses que recorre a serviços de Psicologia Clínica, de acordo com a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020), cerca de 23% dos portugueses sofrem de doenças mentais. As Perturbações de Ansiedade são as mais comuns (16,5%), seguidas das Perturbações de Humor (7%).

De acordo com as estatísticas da OCDE (2018) relativas ao ano 2017, Portugal tem um elevado consumo de psicofármacos. Com efeito, aquando da recolha de dados, o volume de vendas de ansiolíticos correspondia a 2% de todos os fármacos vendidos, sendo Portugal o país da OCDE com maior consumo deste tipo de medicamento. No que diz respeito aos antidepressivos, o volume de vendas situava-se nos 3,8%, estando Portugal em terceiro lugar (apenas ultrapassado por Espanha e pelo Canadá).

Neste seguimento, atualmente, existe um debate crescente em torno da utilização de ferramentas tecnológicas em Psicologia (OPP², 2020). Com efeito, existe um leque alargado de estudos sobre o custo-efetividade da utilização deste tipo de serviço, que remete para a sua extensão e potencial utilização em diferentes contextos. É relevante salientar que hoje em dia, de acordo com esta entidade, a discussão em torno da utilização de tecnologias não se cinge à possibilidade de preencher lacunas relacionadas com a distância, o alcance ou a comodidade. De facto, a utilização de tecnologias assume um papel transversal e, nesta perspetiva, é parte integrante da prestação de serviços e da intervenção.

No que diz respeito ao tipo de ferramentas utilizadas, os Instrumentos de Avaliação Neuropsicológica Computorizados; Dispositivos Móveis; Realidade Virtual ou Jogos Terapêuticos Computorizados são alguns exemplos. Do mesmo modo, existem as modalidades de Telepsicologia; Intervenção Psicológica com recurso a Programas de Intervenção Neuropsicológica, Grupos de Apoio *Online*, entre outras (OPP, 2020). A intervenção neste contexto pode ser realizada de modo síncrono (em tempo real, por exemplo com videochamadas) ou assíncrono (com desfasamento no tempo, por exemplo com *e-mails* ou *chats*).

Segundo a mesma fonte, existem atualmente em Portugal várias plataformas que permitem a realização de consultas *online* (Psicronos, PsicHome, Psico Mind Care, entre outras), sendo as condições definidas individualmente pelos Psicólogos.

As vantagens da utilização deste tipo de serviços estão relacionadas com a redução do estigma associado ao acompanhamento psicológico, acessibilidade, alcance/flexibilidade, possibilidade de *follow-up* e desenvolvimento de novos métodos. Não obstante, é importante referir que a acessibilidade poderá constituir, de imediato, uma limitação no recurso à Telepsicologia. Apesar de em Portugal cerca de 80,9% dos agregados familiares ter computador em casa com ligação à Internet em 2019 (Pordata, 2020), outras questões como a relutância ou aceitação deste tipo de metodologia poderão surgir.

² Ordem dos Psicólogos Portugueses

No que diz respeito ao número de imigrantes, de acordo com o Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo, do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), há 590 348 cidadãos estrangeiros em Portugal com autorização de residência. De acordo com a mesma fonte, o grupo etário preponderante de imigrantes em Portugal situa-se entre os 25- 44 anos. Relativamente ao ano de 2018, a população estrangeira residente subiu 22,9%.

1.4.2. Questões de Segurança e Orientações

Apesar de existirem muitas vantagens na utilização de serviços de Telepsicologia, a OPP (2020) aponta também um conjunto de desafios relacionados com questões de privacidade (por exemplo, mecanismos para gravação das sessões), segurança (com clientes em situações de crise, é importante avaliar os impactos de uma possível falha ou problema técnico), questões éticas e de integridade da relação (no sentido em que a transação instantânea de mensagens poderá gerar expectativas nos pacientes sobre a prontidão de resposta; existe também um desafio na definição nas fronteiras profissionais), entre outras. Foi, assim, emitido pela organização um conjunto de recomendações para os pacientes e psicólogos.

No caso dos pacientes, é importante a avaliação da adequação deste método no seu caso específico, a escolha de um Psicólogo inscrito na Ordem dos Psicólogos Portugueses, a escolha de plataformas seguras e a possibilidade de obtenção de fatura. Para os psicólogos, a intervenção deve ser feita sob os mesmos princípios éticos e deontológicos da intervenção presencial.

É recomendado que o psicólogo avalie as implicações éticas e que obtenha um consentimento informado por parte do cliente, sobre a intervenção psicológica com recurso a tecnologias. Deverá, também, ter competência para recorrer a este tipo de tecnologia e promover, se possível, uma primeira intervenção face a face.

Na secção seguinte, serão apresentados dados concretos sobre o debate que existe atualmente em relação ao recurso a Telepsicologia, em contexto global e em Portugal. Considerando estes dados e todos os dados apresentados ao longo deste capítulo, enquadrar-se-á o projeto antes de se proceder à Metodologia.

1.5. O debate atual sobre o recurso a Telepsicologia e enquadramento do projeto

A dimensão da Telepsicologia tem vindo a aumentar e, não obstante a sua eficácia e os dados demonstrados ao longo deste capítulo, o seu recurso tem sido amplamente estudado e

discutido. Nesta secção, o que se pretende demonstrar é a relevância do tema nas circunstâncias atuais, e não tanto aprofundar quais os resultados terapêuticos, tal como foi feito ao longo das secções anteriores.

Um exemplo do quão debatida esta questão tem sido está no estudo de Sampaio et al. (2021), sobre o recurso à Telepsicologia durante a pandemia COVID-19. Neste estudo, foi mencionado que a APA³ incentiva o recurso a Telepsicologia, salientando-se a importância de os terapeutas serem flexíveis em tempos de crise. Efetivamente, muitos terapeutas que apenas realizavam consultas presenciais passaram a utilizar um leque alargado de ferramentas tecnológicas para comunicar com os pacientes (telefonemas, mensagens, videoconferências e realidade virtual), e os resultados da terapia foram eficazes em muitos dos casos (Sampaio et al., 2021), o que é coerente com os estudos apresentados ao longo do capítulo. Não obstante, os terapeutas mencionaram questões como o *burnout* e a falta de treino específico para o recurso a telepsicologia.

Schröder et al. (2016) avaliaram os prós e contras da utilização de intervenções mediadas pela utilização da Internet, realçando a importância da sua utilização no campo da investigação.

Em Portugal, de acordo com Oliveira & Fernandes (2020), foram prestados cuidados de saúde mental de forma não presencial durante a pandemia COVID-19, por psicólogos habilitados a intervir em situações de crise.

Tendo estes dados em mente e salientando o crescimento do recurso à telepsicologia, o presente projeto pretende estudar a viabilidade da implementação de uma plataforma de serviços de psicologia clínica *online*. As considerações seguintes pretendem sintetizar os dados apresentados e fundamentar a sua relevância.

De uma forma global, existem diferentes modelos subjacentes à prática clínica, mas os fatores para o sucesso terapêutico são comuns, e estão relacionados com a motivação, preparação e confiança na mudança por parte dos pacientes, com a empatia, escuta ativa e capacidade de gerar expectativas positivas de mudança por parte dos terapeutas, que leva ao estabelecimento da aliança terapêutica.

Com a pandemia COVID-19, o recurso a telepsicologia tornou-se uma forma de prover os pacientes com um serviço de saúde mental, minimizando o risco de transmissão e exposição ao vírus. Com efeito, as medidas de confinamento e distanciamento social levaram a uma redefinição e inovação na prestação de serviços de psicologia clínica. Não obstante,

³ American Psychological Association

paralelamente ao crescimento exponencial da utilização e recurso ao digital, as preocupações com questões de privacidade, no que diz respeito ao uso de *apps* (que são maioritariamente utilizadas por adolescentes), têm vindo a aumentar.

Tal como referido, a telepsicologia é eficaz numa multiplicidade de situações e diagnósticos, com psicólogos clínicos de diferentes orientações, e torna-se muito importante a sua utilização em situações em que existe forçosamente um distanciamento físico. Neste sentido, é particularmente relevante utilizar a telepsicologia com emigrantes ou imigrantes, permitindo ao terapeuta e paciente uma identificação cultural, e a expressão de sentimentos e emoções dos pacientes na sua língua materna.

Neste contexto, e tendo em conta o contexto português onde existe um grande número de Psicólogos a trabalhar na área da Psicologia Clínica e da Saúde, um grande número de Portugueses com perturbações mentais, o presente projeto pretende estudar a viabilidade da implementação de uma plataforma de serviços de Psicologia Clínica *online*, assegurando todas as normas e recomendações supramencionadas.

A plataforma consistirá num *site*, por forma a minimizar as preocupações relacionadas com a privacidade e a responder a um público alvo de adultos, com psicólogos clínicos de várias nacionalidades inscritos na Ordem dos Psicólogos Portugueses. O objetivo é proporcionar acompanhamento psicológico permitindo aos clientes a escolha do psicoterapeuta com base nos seus próprios critérios. Um exemplo desta escolha pode verificar-se com imigrantes oriundos dos mesmos países que os Psicólogos inscritos no *site*: terapeuta e paciente partilham a língua materna e a experiência de adaptação a Portugal. Salienta-se, porém, que a plataforma pretende prestar serviços de Psicologia clínica de várias especialidades, com Psicólogos de várias orientações teóricas. Dependendo do perfil de cada cliente, a escolha poderá ser feita consoante as expectativas em relação ao processo terapêutico, a orientação teórica do Psicólogo, a problemática e área de especialização do Psicólogo, entre outros fatores.

2. Metodologia

2.1. Análise de Mercado: Análise PESTEL

A Análise PESTEL tem como objetivo caracterizar, em sentido lato, o contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal onde se insere o projeto/ negócio. Neste sentido, será feita uma breve caracterização destes domínios no contexto português.

Contexto Político

Portugal tem um regime semipresidencialista. O Presidente da República, que é o chefe de Estado, detém o poder de nomear o primeiro-ministro, que é o chefe de governo, e de dissolver a Assembleia da República (União Europeia, 2020).

O atual Presidente da República, eleito em janeiro de 2016, é Marcelo Rebelo de Sousa. Foi reeleito para um segundo mandato em janeiro de 2021.

O poder legislativo é da competência da Assembleia da República, e o poder executivo pertence ao Governo, constituído pelo Primeiro Ministro, pelos Ministros e pelos Secretários de Estado. O atual Primeiro-Ministro é António Costa, líder do partido socialista, que tomou posse em novembro de 2015.

O sistema judicial português é constituído por várias categorias ou ordens de tribunais, independentes entre si, com estrutura e regime próprios. Duas dessas categorias compreendem apenas um Tribunal (o Tribunal Constitucional e o Tribunal de Contas). Os Tribunais Judiciais e Administrativos e Fiscais abrangem uma pluralidade de tribunais, estruturados hierarquicamente, com um tribunal superior no topo da hierarquia. Podem ainda existir Tribunais Marítimos, Tribunais Arbitrais e Julgados de Paz (AICEP, 2016).

Contexto Económico

Na sequência da pandemia COVID-19 que se verifica atualmente, as empresas portuguesas mencionaram um efeito negativo ou muito negativo no volume de negócios, associado à redução do número de encomendas e clientes (59%) e às medidas de contenção da pandemia (56%). No setor de Alojamento e Restauração, as percentagens sobem para 84 e 82%, respetivamente (Banco de Portugal, dados relativos a novembro de 2020). De acordo com a mesma fonte, 85% das empresas deverão manter os postos de trabalho até final de 2020, sendo que 10% apresentam planos para a sua redução. No setor de Alojamento e Restauração, a percentagem de empresas que planeia reduzir os postos de trabalho até final do ano e em 2021 é cerca de 35%. Adicionalmente, em 2020, houve um aumento do endividamento das empresas de 1,9% (destacando-se os setores do Comércio, Indústria, Alojamento e Restauração).

Neste seguimento, o WEO (World Economic Outlook) do FMI prevê para 2020 uma diminuição real do PIB da economia portuguesa de 8,0% (revisão em baixa em 9,6 p.p. face às previsões do WEO de outubro) e prevê uma taxa de desemprego de 13,9% (valor revisto em alta em 8,3 p.p. face às previsões do WEO de outubro).

Esta deterioração das previsões acompanha a tendência que se tem verificado em instituições internacionais e nacionais que fazem previsões para a economia portuguesa. (Ministério da Economia, 2020).

De acordo com a Pordata (2020), a Dívida Pública no primeiro trimestre de 2020 é 120% do PIB, as exportações face a abril de 2019 decresceram 39,8%. O PIB desceu 3,8% face ao último trimestre de 2019. De acordo com a mesma fonte, o salário mínimo nacional situa-se nos 635€.

É relevante salientar que, com a pandemia, surgiram mudanças permanentes na forma de trabalhar. Com efeito, de acordo com dados do Banco de Portugal referentes a 2020, 59% das empresas consideram que a redução do número de viagens de negócios é muito provável, e 31% aponta para o uso mais intensivo de teletrabalho.

Contexto Social

Segundo a Pordata (2020), Portugal tem 10.295.909 habitantes. A população ativa é 10.286.263, sendo que 5.430.092 são do sexo feminino e 4.856.172 são do sexo masculino.

De acordo com a mesma fonte, face ao cenário atual de pandemia COVID-19, 36,4% das empresas apresentam redução no pessoal ao serviço.

Há 47091 novos desempregados inscritos no IEFP em maio de 2020, perfazendo um total de 408 934 desempregados inscritos. No primeiro trimestre de 2020, há 348,1 milhares de desempregados. 66% das empresas sofreram uma redução no volume de negócios.

Quanto aos imigrantes⁴ a residir em Portugal, tal como referido, há 590.348 cidadãos estrangeiros titulares de autorização de residência (RIFA, 2019), o que representa uma subida de 22,9% face ao ano anterior. O grupo preponderante situa-se entre os 25- 44 anos.

O gráfico seguinte ilustra a tendência evolutiva de estrangeiros residentes.

⁴ O motivo pelo qual se apresentam dados relativos ao número de imigrantes está relacionado com a secção 1.3.1.3., considerando-se que a língua materna e nacionalidade são fatores muito importantes na escolha de um psicoterapeuta. Uma vez que a plataforma se destaca por oferecer um serviço de psicologia clínica personalizado, é particularmente relevante este exemplo.

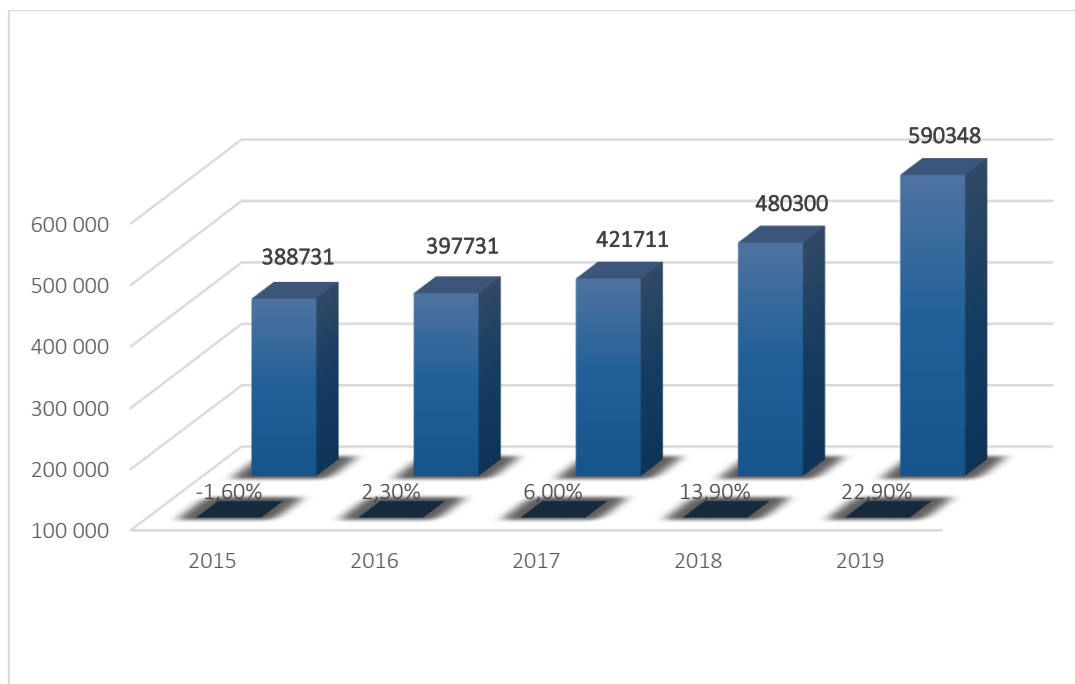


Figura 2.1: Tendência Evolutiva de Estrangeiros Residentes (Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo, SEF, 2019)

Quanto às nacionalidades, de acordo com a mesma fonte, a nacionalidade brasileira mantém-se como a principal comunidade estrangeira residente representando 25,6% do total. O Reino Unido representa a terceira nacionalidade estrangeira mais representativa em Portugal.

No gráfico seguinte é possível observar as nacionalidades mais representativas em Portugal:

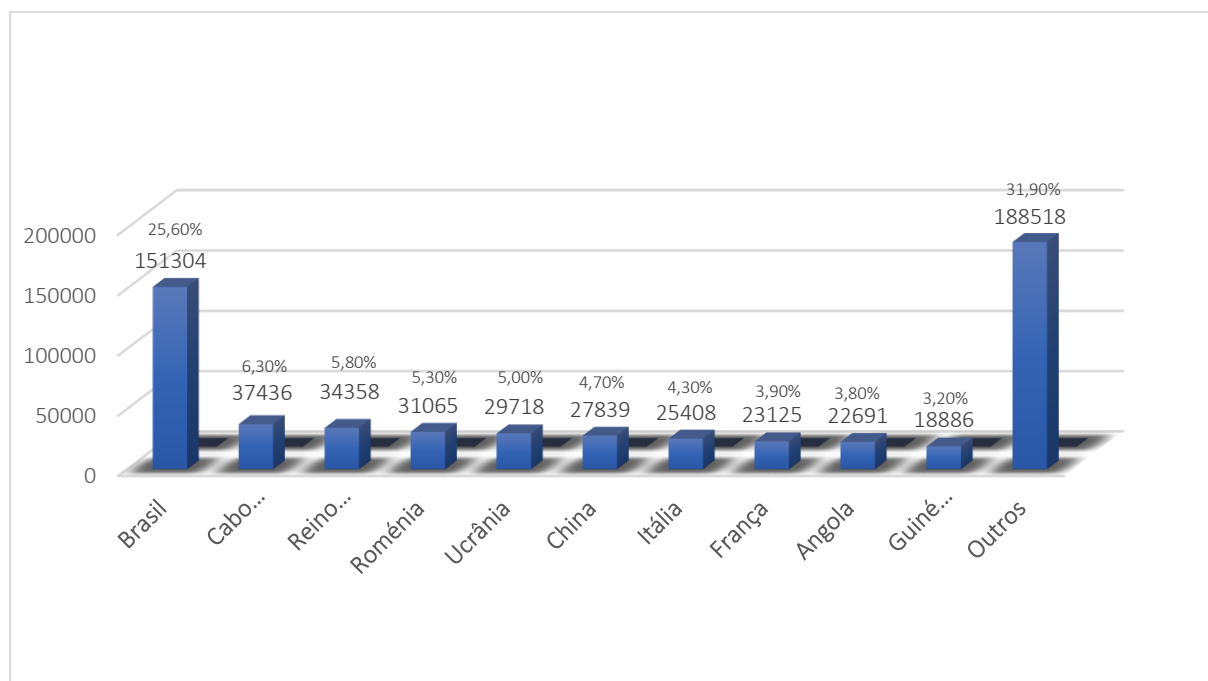


Figura 2.2: Nacionalidades mais representativas (Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo, SEF, 2019)

Contexto Tecnológico

De acordo com a Pordata, em 2019, o número de assinantes do acesso à Internet é 3 641 758.

Segundo a mesma fonte, cerca de 80,9% dos agregados familiares referem ter computador em casa com ligação à Internet. Um outro dado relevante a considerar é a percentagem de indivíduos por faixa etária que refere utilizar computador e internet. Estes dados (relativos ao ano do 2020) podem ser observados na Tabela 2.1:

Quadro 2.1: Indivíduos com 16 e mais anos que utilizam o computador e Internet na percentagem total de indivíduos (Pordata, 2021)

Anos	Utilização de Internet por grupo etário						
	Total	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
2020	78,3%	99,5%	98,2%	95,7%	82,7%	65,3%	39%

Como se pode constatar, no total, 78% dos indivíduos utilizam o computador e a Internet. As faixas etárias entre os 16 e os 44 anos são as faixas onde esta utilização é preponderante. A faixa etária onde esta utilização é menor é entre os 65 e os 74 anos.

Além destes aspetos, é importante considerar o número de assinaturas de serviços móveis: 13 615 449 (Pordata, 2021, dados referentes a 2019). Quanto ao tráfego telefónico nacional, de acordo com a mesma fonte, as comunicações de rede móvel para rede móvel têm vindo a aumentar, sendo que em 2019 o valor registado (minuto-milhares) foi 27 950 250.

Contexto Ambiental

De acordo com o Relatório de Estado do Ambiente em Portugal (2017), no domínio “Economia e Ambiente” verifica-se que o consumo interno de materiais (CIM) atingiu um pico em 2008, apresentando desde então uma tendência decrescente até 2014, ano em que essa tendência foi interrompida.

No domínio “Energia e Clima” constata-se que as importações de energia ocorridas em 2016 diminuíram cerca de 4% face ao ano anterior, enquanto a produção doméstica cresceu 12,7%, tendência que se tem vindo a verificar nos últimos anos. Neste ano, o consumo de energia primária diminuiu 1,2%, mas o consumo de energia final aumentou cerca de 1,0%.

No que diz respeito às energias renováveis, Portugal apresentou, em 2016, uma taxa de 62,0% de produção de energia elétrica a partir de fontes renováveis (para efeitos da Diretiva FER foi de 54,1%).

Relativamente às emissões de gases com efeito de estufa (GEE), estima-se que em 2015 tenha sido atingido um total de emissões de GEE, excluindo o setor florestal e alteração de uso do solo (LULUCF), de 68,9 milhões de toneladas de CO2 equivalente.

O setor dos “Transportes”, em 2016, o transporte marítimo teve um aumento de 11,3% na utilização e o metropolitano de 5,3%, tendo o comboio e a via fluvial apresentado um crescimento de 2,7% e 2,2%, respetivamente. Nesse ano, 54,3% das exportações nacionais de mercadorias foram realizadas por via marítima, tal como 60,6% das importações, demonstrando que o transporte de mercadorias em território português continua a ser realizado predominantemente por via marítima.

No domínio “Água”, mantém-se o excelente nível de qualidade da água para consumo humano (99% de água segura na torneira do consumidor em 2016) e uma também excelente qualidade das águas balneares monitorizadas, com níveis de conformidade muito próximos dos 100%.

O domínio “Solo e biodiversidade” caracteriza-se por um aumento consistente do número total de visitantes nas áreas protegidas, que ascendeu a 341 747 em 2016 (+15,1% relativamente ao ano anterior).

No setor dos “Resíduos” assistimos a um período de redução da produção de resíduos urbanos no início desta década. Neste ano, a taxa de preparação para reutilização e reciclagem de resíduos urbanos foi de 38%, mantendo a tendência ascendente verificada na última década (REA, 2020- dados relativos a 2017).

Contexto Legal

De acordo com a DGAE (2020), para abrir uma empresa em Portugal é necessário realizar previamente um Plano de Negócios (essencial para obter um crédito para a nova empresa) e uma Análise de Mercado.

É possível abrir uma empresa Via Internet (na página da Empresa na Hora é possível realizar várias operações, como criar uma empresa, registar uma marca, obter certidões, entre outras); através de Balcões Empresa na Hora (presentes nos Espaços Empresa, disponíveis em várias cidades portuguesas); ou Acesso e Exercício de Atividade (o acesso e exercício de determinadas atividades podem estar sujeitos a Autorização ou a uma Mera Comunicação

Prévia junto da Direção-Geral das Atividades Económicas e/ou do Município territorialmente competente).

Atualmente, abrir uma empresa tem o custo de 360 euros. Este valor inclui o registo comercial e as publicações associadas à constituição da sociedade, e deve ser pago imediatamente no momento em que constitui se constitui a empresa. No caso de existirem imóveis associados à constituição da empresa, este valor pode aumentar. Podem obter-se mais informações sobre possíveis custos adicionais no Instituto dos Registos e do Notariado (IRN).

Após a abertura da empresa, existem custos mensais, dos quais se destacam o IRC (21%); Derrama (pode chegar aos 1,5%); IVA à taxa de 23%, 13% ou 6% (conforme o tipo de bens ou serviços); Taxa paga sobre o valor dos salários dos colaboradores (23,5%). Estão disponíveis diversos créditos para novas empresas, nomeadamente: Opções de crédito para novas empresas disponibilizados pelo IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional; Opções de financiamento ao empreendedorismo do IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P; Apoios para os primeiros anos da ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários; outros financiamentos para criação de empresas: investidores de capital de risco, linhas de crédito bancárias, etc.

Toda a documentação necessária para a abertura da empresa está disponível no Portal do Cidadão (DGAE, 2020).

2.2. Análise Meso

A Análise Meso centra-se em influências externas mais imediatas do que as apresentadas na análise PESTEL. O Modelo das 5 Forças Competitivas de Porter, que será apresentado em seguida, considera cinco forças do ambiente competitivo que terão impacto no posicionamento da nova entidade.

2.2.1. Análise das 5 Forças Competitivas de Porter

Ameaça de entrada de novos concorrentes (Barreiras à entrada)

No que diz respeito à diferenciação do produto, há um surgimento crescente de serviços de psicologia *online* num Mundo cada vez mais influenciado pelo digital. Não é necessário que existam plataformas específicas de consultas de Psicologia para que os clientes possam recorrer a este tipo de serviço: basta que o psicólogo e o paciente disponham dos meios necessários para realizar a consulta *online*. Nos casos em que o paciente já foi seguido pelo psicólogo por via presencial (e caso se demonstre satisfeito com o serviço) naturalmente que irá preferir manter

o acompanhamento psicológico *online* com um terapeuta que já conhece e com quem tem a relação estabelecida. Além das plataformas existentes previamente mencionadas, poderão existir e ser criadas outras plataformas com este intuito e, novamente, é muito provável que os pacientes prefiram psicólogos com quem tenham uma relação criada, desde que sejam cumpridos os requisitos de segurança.

Além destes aspetos, o projeto tem uma grande necessidade de investimento, na contratação de um *web designer*, remunerações e um retorno incerto.

No que diz respeito à regulamentação, é necessário que os Psicólogos tenham cédula profissional e estejam inscritos na Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Tendo estes aspetos em consideração, e atendendo à relevância da relação que se estabelece entre paciente e Psicólogo, a questão que se coloca não está tão relacionada com a maior ou menor necessidade de oferta (mesmo existindo muitos psicólogos, a escolha do paciente está direcionada para um Psicólogo específico, por várias razões). Assim sendo, aquilo que se pretende avaliar é se existe espaço para o lançamento de um serviço com um canal de distribuição via *site*, e se o público-alvo estaria disponível para consultas. Considerando os dados da OPP sobre as consultas de Psicologia no setor privado (2015), em que os maiores entraves para a procura de consultas de psicologia estão relacionadas com o custo das consultas (média de 60€/consulta), a regularidade das sessões e a sua duração, e atendendo a que cerca de 23% dos Portugueses sofrem de doenças mentais, considera-se que as barreiras à entrada são baixas. Será necessário criar uma plataforma diferenciadora, com um posicionamento sólido que permita aos clientes a escolha de um terapeuta o mais adequada possível às suas necessidades específicas, com um custo acessível, horários flexíveis e possibilidade de manter consultas de forma regular. Há, ainda, a possibilidade de reduzir o estigma associado às doenças mentais com a modalidade *online*.

Potenciais Substitutos

Na sequência do explicitado no ponto anterior, além das plataformas que vão surgindo, muitos terapeutas que já exerciam prática clínica em regime presencial passaram, devido às circunstâncias atuais, a realizar consultas em regime *online*.

Existem, também, *apps* com algumas funções específicas que poderão, de alguma forma, substituir alguns pontos abordados em Psicoterapia, de que são exemplo as *apps* vocacionadas para a meditação, como o *Calm* ou o *Headspace*. Ainda que as *apps* não substituam a psicoterapia convencional, o seu crescimento exponencial no mercado, a variedade

de dispositivos (relógios, *smartphones*), a facilidade de manter o anonimato e o seu fácil acesso poderão ser fatores relevantes.

No caso dos terapeutas que já exerciam prática clínica em regime presencial e que passaram a realizar consultas *online*, a grande diferença em relação ao *site* que o presente projeto se propõe criar reside no facto de o *site* oferecer um leque de possibilidades e ajuda na escolha de um terapeuta, para clientes que procurem um psicólogo e que ainda não estejam inseridos num processo terapêutico, que eventualmente tenham dúvidas sobre qual a terapêutica/psicólogo mais apropriado para si. Sob este ponto de vista, os utilizadores do *site* serão, à partida, diferentes dos pacientes que já tinham consultas presenciais e que passaram a ser acompanhados de forma *online*.

No caso das *apps*, ainda que algumas funcionalidades possam substituir técnicas utilizadas em Psicoterapia, o seu propósito e público-alvo não são os mesmos que os do presente projeto. Com efeito, o grande fator diferenciador do *site* está na escolha de um Psicólogo à medida das necessidades do paciente, sendo as técnicas a utilizar em processo terapêutico definidas mutuamente. O foco é na oferta de um serviço o mais personalizado e adaptado às necessidades específicas do cliente, neste caso sob a forma de consultas de psicologia. No caso das *apps*, a escolha reside na técnica em si (por exemplo, qual o tipo de meditação, a sua duração, etc), sendo a natureza do serviço diferente.

Tendo estes dados em conta, existem de facto potenciais substitutos. Todavia, não são considerados uma ameaça uma vez que se destinam a um público-alvo diferente com necessidades diferentes.

Rivalidade entre Concorrentes

Tal como referido anteriormente, a plataforma irá destacar-se não só por preencher lacunas mas, e sobretudo, por providenciar serviços diferenciados com recurso ao digital. O fundamento passa por utilizar os benefícios da tecnologia ao serviço da psicoterapia, pelo que a ferramenta não se irá cingir apenas a uma forma de colmatar uma necessidade (apesar de este também ser um aspeto muito importante).

Assim sendo, a grande vantagem da plataforma é que esta irá permitir que os clientes encontrem um Psicólogo com um conjunto de características específicas (língua, nacionalidade, orientação teórica, área de especialização, entre outras), que dificilmente seriam encontradas sem recurso à plataforma. A marcação de consultas e o regime pelo qual as consultas decorrerão será acordado entre terapeuta e paciente.

São concorrentes as plataformas já existentes (enumeradas de seguida), *apps* que prestam serviços de saúde, e os psicoterapeutas que exercem a sua atividade com recurso à telepsicologia.

Como já referido, de acordo com a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020), cerca de 23% dos portugueses sofrem de doenças mentais. As Perturbações de Ansiedade são as mais comuns (16,5%), seguidas das Perturbações de Humor (7%).

De acordo com a mesma fonte (2015), existe uma atitude positiva em relação às consultas de Psicologia (de acordo com um estudo realizado pela DECO em 2013), porém o custo da terapia dificulta o recurso a ajuda profissional (o custo médio de uma consulta presencial é, segundo esta fonte, 60 €, não comparticipados). Não existem dados exatos sobre o volume de consultas de psicologia, no entanto é muito importante referir que a frequência e número de sessões são importantes para a melhoria dos pacientes, sendo que, de acordo com a mesma referência, 50% dos pacientes melhora significativamente ao fim de seis meses de sessões semanais (cerca de 20 sessões). Para que mais de 75% dos pacientes melhore significativamente são necessárias 40 sessões (um ano de sessões semanais).

Atendendo ao que foi referido anteriormente, a maior ou menor necessidade de oferta/ a existência de um *player* dominante não constituem, neste caso, o cerne das questões a colocar, uma vez que os fatores inerentes à escolha de um Psicólogo não se prendem tanto com o número de Psicólogos que existe no mercado, mas sim com um conjunto de características específicas e com uma boa associação entre psicólogo e paciente. Assim sendo, e recorrendo aos dados sobre as consultas de Psicologia no setor Privado em Portugal (2015), na OPP, considera-se que existe espaço para que os clientes possam usufruir de um *site* para a escolha de um psicólogo, com subsequente acompanhamento psicológico *online*, uma vez que os dados existentes sugerem uma não captação de todos os clientes disponíveis nos serviços que já existem (há potenciais clientes que, por motivos de disponibilidade, custo, regularidade, modalidade das consultas, não recorreram ao serviço de psicologia).

Não obstante, há muitos *sites*, plataformas e serviços de psicologia *online* e presenciais, que constituem a concorrência (há um grande número de concorrentes) e não podem ser ignorados. O que se pretende transmitir é que o fator da escolha do Psicólogo o mais adaptada e informada possível, com toda a ajuda necessária aos utilizadores durante o processo (sendo este um fator diferenciador), tem mais peso do que a força da concorrência em si.

Poder Negocial dos Fornecedores

Os Psicólogos a integrar o presente projeto serão Psicólogos inscritos na Ordem dos Psicólogos Portugueses, de nacionalidade portuguesa ou estrangeira, com diferentes especialidades clínicas e orientações. Existe grande dependência dos fornecedores, neste caso Psicólogos e o *Web Designer*.

A angariação de Psicólogos poderá estar dificultada pelo grande número de concorrentes existente, mais relevante neste ponto do que nos explicitados anteriormente. Considera-se, assim, que têm alto poder negocial. Não obstante, no *Marketing Mix* serão apresentados dados concretos e uma maior explicação sobre esta questão.

Não obstante, em termos gerais (aprofundados adiante), existe uma vantagem no recurso a esta plataforma para os Psicólogos uma vez que, além de permitir que mantenham os serviços de Psicologia recorrendo ao digital sem terem de fornecer o seu contacto telefónico para agendamento de consultas com os pacientes, todo o conceito subjacente ao projeto permite conciliar a Psicoterapia e as características específicas do psicoterapeuta e da psicoterapia, (*background* comum do terapeuta e paciente, orientação teórica do psicoterapeuta, especialidade, entre outras).

Considerando o *Web Designer*, existe uma relação de grande dependência, uma vez que o design do *site* e o impacto nos utilizadores poderão ser decisivos para o sucesso da atividade.

Poder Negocial dos Clientes

Como já referido, existe um elevado número de concorrentes (mais detalhados adiante, na análise de Concorrência).

Não obstante, tal como tem sido mencionado ao longo deste capítulo, do ponto de vista dos clientes, o facto de existir uma multiplicidade de serviços (uma grande variedade de oferta) não é o mais relevante, pelas características únicas da associação entre Psicólogo e paciente.

Além deste aspeto, existe também um número muito elevado de clientes, conforme referido (quase $\frac{1}{4}$ da população tem perturbações mentais, há um elevado consumo de psicofármacos e poderão existir outras situações independentes de perturbações, como o impacto na família, passíveis de necessidade de acompanhamento).

A conjugação destes dois fatores (particularidade da relação entre Psicólogo/ Paciente e elevado número de clientes) fazem com que o poder negocial dos clientes seja considerado baixo.

2.2.2. Tendências Futuras

Num Mundo cada vez mais vocacionado para o digital, cada vez mais há uma procura de soluções rápidas, intuitivas e acessíveis.

Na conjuntura atual da pandemia COVID-19, muitos Portugueses estão a trabalhar em regime de Teletrabalho e com restrições associadas ao quotidiano. Ainda que exista um desconfinamento gradual, algumas das medidas implementadas poderão mudar o panorama e as rotinas implementadas na população.

Por exemplo, o Teletrabalho poderá ser uma alternativa mais utilizada no futuro, mesmo quando a pandemia terminar. Deste modo, é expectável que exista uma maior tendência para realizar consultas de Psicologia *online*, por forma a conjugar horários, flexibilizar a possibilidade de acompanhamento sem constrangimentos (por exemplo, tempo de deslocação, horários de saída, entre outros).

Paralelamente, o número de imigrantes em Portugal tem vindo a aumentar.

Estas mudanças reiteram, uma vez mais, o papel do digital e a importância de apresentar soluções acessíveis e adaptadas às necessidades que existem atualmente.

2.2.3. Análise Competitiva: Swot Dinâmica

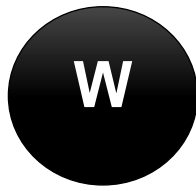
No quadro seguinte pode observar-se a análise SWOT, com os respetivos Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças e linhas orientadoras para a ação.

Quadro 2.2. Análise SWOT Dinâmica



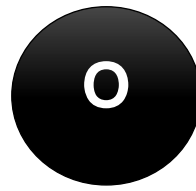
Pontos Fortes

Público alvo alargado
Leque alargado de ramos de psicoterapia
Personalização do serviço (escolha pessoal do terapeuta)
Facto de estarem todos na mesma plataforma permite um ganho de credibilidade (quer do ponto de vista dos pacientes quer do ponto de vista dos psicólogos)
Psicólogos podem obter pacientes encaminhados pelo próprio sistema do site
Psicólogos não têm de fazer prospeção
Facilidade no agendamento/Psicólogos não têm de dar contactos pessoais
Psicólogos não têm de alugar espaço
Acompanhamento a qualquer momento para esclarecimento de dúvidas/ acompanhamento
Flexibilidade para Psicólogos e Pacientes
Ambiente de proximidade, flexibilidade
Profissionais de excelência
No caso de os pacientes serem imigrantes: Possibilidade de dar consultas a pacientes na sua língua materna; similaridade de experiências entre terapeuta e paciente e inovação na questão de terapeuta e paciente terem não só a mesma língua, mas também o mesmo *background* (fator decisivo na escolha).
Personalização não requer custos adicionais



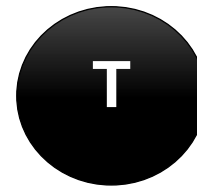
Pontos Fracos

Baixa notoriedade inicial
Faltas dos clientes
Possível falta de sentido de compromisso
Falta de privacidade no caso de clientes que não vivem sozinhos



Oportunidades

Crescente recurso ao digital
Comodidade
Número crescente de imigrantes em Portugal
Redução do estigma associado às doenças mentais
Importância da componente tecnológica nalguns diagnósticos específicos, relacionados com ansiedade, traumas e comportamentos evitantes
Maior articulação de tempo/preparação
Utentes vêm mais preparados (por terem um agendamento mais conveniente, podem por exemplo conseguir cumprir melhor tarefas que são enviadas para casa)
Possibilidade de questionar expressões do utente (uma vez que *online* há uma maior tendência para reparar em determinados detalhes)
Horários mais alargados



Ameaças

Possível resistência por não ser regime presencial
Questões de privacidade
Acessibilidade (pouca rede de Internet/ dificuldades no acesso e manuseio de plataforma)
Diminuição da acuidade
Crise Económica: Psicologia percecionada como um extra, não essencial

Oportunidades x Pontos Fortes

A plataforma constituirá uma forma de chegar a todos os utilizadores

Aposta na possibilidade de utilizar especificidades da tecnologia ao serviço dos clientes

Divulgação através de clientes

Foco na identificação com o terapeuta como estratégia para fidelizar clientes e terapeutas à utilização da plataforma

Ameaças x Pontos Fortes

É muito importante criar confiança nos utentes como forma de combater a possível hesitação em recorrer a psicoterapia por esta modalidade.

Oportunidades x Pontos Fracos

Baixa notoriedade inicial.

Pode não haver possibilidade de conhecer primeiro os terapeutas pessoalmente

Ameaças x Pontos Fracos

Falhas tecnológicas

Resistência à utilização deste tipo de modalidade

2.3. Análise Micro

Nesta secção será realizada uma análise e um estudo de fatores mais imediatos que poderão influenciar o negócio, como o Perfil dos Consumidores (Clientes), caracterização da Empresa e Concorrência e a Proposta de Valor (Segmentação, *Target*, Posicionamento, Marketing Operacional e Requisitos para a Implementação)

2.3.1. Perfil dos Consumidores (Clientes)

O *site* destina-se a adultos (idade superior a 18 anos) que procurem acompanhamento psicológico com recurso ao digital, com várias problemáticas e motivações distintas. Deste modo, não há um “perfil típico” de utilizadores.

Não obstante, o recurso a esta plataforma (como será explicitado adiante) é particularmente útil em pacientes que tenham dúvidas sobre o processo psicoterapêutico, pacientes com dificuldades/questões sobre a escolha de um psicólogo, pacientes que procurem uma modalidade mais económica para o acompanhamento psicológico, entre outras situações específicas que serão aprofundadas no *target*.

2.3.2. Proposta de Valor

2.3.2.1. Segmentação

Uma vez que a plataforma pretende responder às necessidades específicas dos pacientes, permitindo um “*matching*” apropriado entre Psicólogo e paciente, a segmentação utilizada baseia-se em fatores demográficos, etários e socioculturais, conforme se apresenta em seguida.

- Demográfica – baseada nas características específicas dos utilizadores, incidindo sobre pacientes que necessitem de acompanhamento psicológico para diversas situações e

problemáticas (por exemplo, Ansiedade, Depressão, bem-estar e desenvolvimento pessoal, emigrantes ou imigrantes que queiram ter um psicólogo com a mesma língua materna, fobias, situações específicas, entre outras).

- Etária – adultos (> 18 anos) - Atendendo a que esta faixa etária recorre preferencialmente a *sites* e tem maior auto-conhecimento para responder com precisão a algumas perguntas incorporadas no próprio *site* (abordadas adiante).

- Sociocultural- Pacientes com facilidade no recurso à tecnologia, para quem a modalidade *online* constitua uma mais-valia.

2.3.2.2. Target

À semelhança do que foi referido no perfil dos consumidores, o *site* destina-se a adultos (idade superior a 18 anos) que queiram/necessitem de apoio psicológico para um leque alargado de situações, que usufruam do recurso ao digital para o efeito. Assim sendo, não há um perfil “típico” de paciente a utilizar o *site*.

No entanto, há algumas características comuns para as quais o recurso a esta plataforma pode ser particularmente relevante, nomeadamente:

- Pacientes que nunca tenham recorrido a um Psicólogo, que tenham dúvidas sobre o processo psicoterapêutico e o seu funcionamento;

- Pacientes que tenham dificuldade na escolha de um psicólogo;

- Pacientes que queiram recorrer a um psicólogo, mas cujo estigma da doença mental/ “ida ao consultório” seja um entrave;

- Pacientes que procurem uma solução mais económica para o acompanhamento psicológico;

- Pacientes com restrições de horário e / ou dificuldades de deslocação;

- Pacientes, emigrantes ou imigrantes, que procurem um psicólogo que partilhe a sua língua materna.

É de salientar que todas estas características (que serão explicadas nos pontos seguintes) são relevantes mas não são exclusivas, isto é, o *target* consiste em todos os adultos que queiram ter acompanhamento psicológico, que por motivos vários privilegiam o recurso ao *online*. No que diz respeito à quantificação do *target*, cerca de 23% da população Portuguesa tem perturbações mentais, o que se traduz em 2.368.329 utilizadores⁵. No quadro seguinte é

⁵ Este valor foi obtido considerando uma população de 10. 297.081 habitantes em Portugal. Ainda que a plataforma se destine a adultos, preferencialmente com computador e/ou preferência pela modalidade *online*, considerou-se a

apresentada a respetiva Quota de Mercado, tendo em conta o número anual de consultas esperado (que será explicado no capítulo 3) e o número total de consultas do setor. Ainda que não existam dados sobre o número total de consultas do setor, de acordo com a OPP, são realizadas cerca 2500 consultas/mês numa clínica de referência, o que se traduz, em média, em 30 000 consultas anuais. Serão utilizados estes dados como referência (considerar-se-ão $30\,000 \times 4 = 120\,000$ consultas anuais em Portugal), com um crescimento anual de 5% para efeitos de simulação.

Quadro 2.3.2.2. Quota de Mercado (em %)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de consultas anuais através da plataforma	1 506	3 012	3 514	4 518	5 522	7 530
Número de consultas anuais nacionais	90 000	94 500	99 225	104 186	109 396	114 865
Quota de Mercado (%)	1,67	3,19	3,54	4,34	5,05	6,56

2.3.2.3. Posicionamento

Aquilo que define e caracteriza o *site* é a possibilidade de conjugar de forma única as preferências dos utilizadores com as características do Psicólogo. Além de dispor de um conjunto de ferramentas que proporcionam essa conjugação, é prestado apoio durante todo o processo, estando toda a equipa de profissionais articulada para prestar o melhor serviço possível aos utilizadores.

O *site* pretende, assim, posicionar-se como uma ferramenta especializada na atribuição de profissionais de excelência habilitados para responder às necessidades específicas dos utilizadores/ clientes.

As características que o diferenciam (num mercado em que, com um grande número de concorrentes existente, predomina a particularidade/exclusividade da relação terapeuta/paciente), são a excelência dos profissionais que dele fazem parte, bem como um elevado nível de especialização dos mesmos. Assim sendo, é assegurada uma adequação entre profissional e paciente rigorosa. Existe, também, facilidade na comunicação, grande articulação entre todos os membros do projeto no melhor interesse do cliente, com um preço acessível, num ambiente familiar e de flexibilidade. Outra característica distintiva é a ajuda prestada aos utilizadores numa ótica de familiarização com o processo terapêutico (que será detalhada

*totalidade de habitantes pensando em utilizadores que necessitem de apoio mas não padeçam de nenhuma perturbação mental específica, como também casos de imigrantes e emigrantes.

adiante). O *site* posiciona-se, assim, como uma plataforma de excelência, personalizada, com profissionais altamente adaptados às especificidades de cada utente, sempre num ambiente flexível, seguro e de proximidade.

Ainda dentro do posicionamento, tendo os atributos mencionados em consideração, sobretudo no que diz respeito ao da adequação terapeuta/paciente, é importante salientar que um dos objetivos do *site* é expandir a sua utilização a imigrantes que tenham vindo para Portugal (como já foi referido a título de exemplo) que queiram falar com um Psicólogo oriundo do mesmo País, que partilhe não só a sua língua materna como também a experiência de adaptação a Portugal. Esta possibilidade, assim como um “guia” na escolha do processo terapêutico e Psicólogo que será explicitado adiante, constituem dois pilares essenciais que tornam o *site* não só fiável e adaptado às necessidades dos utilizadores, mas também inovador na oferta de soluções.

2.3.3. Caracterização da Empresa

2.3.3.1. Missão

Proporcionar serviços de Psicologia com profissionais de excelência, adaptados às necessidades específicas de cada um, de forma a promover a sua qualidade de vida e bem-estar.

2.3.3.2. Visão

Ser um projeto de referência na utilização das funcionalidades tecnológicas ao serviço dos clientes, mantendo o apoio necessário em todas as fases do processo de escolha/acompanhamento psicológico.

2.3.3.3. Valores

Integridade, Qualidade, Transparência, Competência, Acompanhamento Especializado.

2.3.3.4. Fatores de Sucesso

Foram identificados como fatores de sucesso a possibilidade de acompanhamento e esclarecimento de dúvidas ao longo e todo o processo de escolha de um Psicólogo, decisão sobre entrada num processo terapêutico e sua adequação; a possibilidade de escolha de um Psicólogo o mais adequado possível às necessidades individuais; flexibilidade de agendamento de consultas; ausência de custos adicionais com a personalização; boa apresentação do *site*,

com design e cores neutras; clareza da informação; facilidade de manuseamento do *site*, possibilidade escolher diretamente um Psicólogo ou de responder a um conjunto de questões que indicam um Psicólogo mais adequado. Um aspeto muito relevante e decisivo no sucesso é a relação de confiança e proximidade que se pretende alcançar, de forma a que exista um equilíbrio entre o automatismo permitido pelo *site* e as especificidades de cada utilizador.

2.3.4. Análise da Concorrência

Dentro das plataformas existentes em Portugal, destacam-se as seguintes (OPP,2017):

Psicronos- Plataforma agregadora de psicoterapeutas altamente qualificados, com várias modalidades de acompanhamento à distância.

PsicHome - Clínica de aconselhamento psicológico que oferece aos pacientes, com possibilidade de consulta presencial ou exposição de casos específicos com recurso a e-mail;

Psico Mind Care – Plataforma que oferece serviços de Psicologia nas modalidades presencial e/o *online*.

WeCareOn – Consultas *online* de psicologia, *coaching*, bem-estar e desenvolvimento pessoal.

Zenklub – Plataforma “*low cost* “ que permite a escolha de um psicólogo e realizar o processo através da plataforma.

Despertares – Consultório de Psicologia que oferece serviços de Psicologia *Online*, por videoconferência *Skype* ou *Whatsapp*.

Lapsis – Oferece serviços de Psicoterapia *online*, psicoterapeuta e paciente definem a forma de comunicação.

No que diz respeito a acompanhamento de portugueses que tenham emigrado, existe a plataforma Psicovias, que oferece consultas psicológicas à distância, em Portugal ou no estrangeiro.

Em relação a todos estes potenciais clientes, a plataforma terá vantagens competitivas, uma vez que se foca na possibilidade de escolha de um psicoterapeuta, por parte do paciente, oferece assistência/ ajuda ao longo de todo o processo de escolha / decisão e tem uma componente mais pessoal (o automatismo permitido pela plataforma não suplanta o contacto mais próximo e o serviço mais individualizado a cada utilizador).

Considerando, por exemplo, o foco na relevância da língua materna e na importância das especificidades da língua na expressão de sentimentos e emoções que é tido em conta na prestação de serviços de psicologia, este aspeto da personalização pode ser particularmente útil e extensível a imigrantes que queiram obter acompanhamento psicológico com um

psicoterapeuta da mesma nacionalidade (tal como referido anteriormente, esta é uma possibilidade a integrar no projeto).

Do ponto de vista dos Psicólogos, é relevante salientar que o *site* permite uma gestão autónoma dos horários e preferências, a possibilidade de ter clientes nas suas áreas de especialização, a facilidade no agendamento sem necessidade de indicar o seu número de telefone pessoal, e a maior facilidade na angariação de clientes à medida que a plataforma for crescendo. Além destes aspetos, é muito importante realçar que, com o ganho de notoriedade da plataforma, o facto de estar inserido no projeto constitui, em si, um fator de credibilidade.

2.3.5. Requisitos para a Implementação

É esperado que, a partir de setembro de 2021, seja colocado o anúncio para recrutamento de Psicólogos na Bolsa de Emprego da OPP. Na mesma altura, serão feitos os contactos com empresas de *Web Designers*. O início de funcionamento do *site* dependerá de fatores como o volume de respostas e os *timings* indicados pelas empresas, mas a previsão de abertura será janeiro de 2022.

2.3.6. Marketing Mix

Produto/Serviço

O produto consiste num *site*, onde estão Psicólogos inscritos na Ordem dos Psicólogos Portugueses, especialistas em diferentes áreas.

O *site* consiste numa ferramenta que conjuga as necessidades dos utilizadores com um Psicólogo clínico para acompanhamento em sessões.

A ferramenta permite criar um historial clínico de cada utilizador, de forma a que, se necessário, seja possível mudar de Psicólogo dentro da mesma plataforma.

Existem, também, programas customizados disponíveis que podem ser seguidos pelos utentes (por exemplo, registos, exercícios de relaxamento).

Conforme explicitado, a plataforma foca-se na possibilidade de escolha de um psicoterapeuta por parte do paciente, à medida das suas necessidades.

É prestada assistência e ajuda ao longo de todo o processo de escolha, de forma a que seja prestado um serviço pessoal e de proximidade, recorrendo às funcionalidades tecnológicas.

Todo o *site* permite uma fácil utilização, agendamento, gestão de disponibilidades entre Psicólogos e pacientes, e a correspondência entre Psicólogos e pacientes é assegurada com base em características específicas como a língua, nacionalidade, área de especialização, orientação teórica, expectativas em relação ao processo terapêutico, entre outras.

Salienta-se também que, consoante o tratamento a realizar e as funcionalidades necessárias, a plataforma oferece aos pacientes a possibilidade de utilizarem “notificações” para sua utilização pessoal, bem como os já referidos registos. Se, por exemplo, for necessário realizar um treino de relaxamento ou um registo a determinada hora do dia, os pacientes poderão seleccionar a opção de notificação (disponível na sua própria área pessoal) e / ou escrever um registo.

Não obstante, pretende-se que todas estas funcionalidades respondam às preferências pessoais e expectativas dos utilizadores, assim como todo o processo de utilização do *site*. Deste modo, não se pretende que o automatismo substitua o acompanhamento mais individualizado e a escolha pessoal dos pacientes aquando do acompanhamento: podem recorrer a todas estas funcionalidades, mas também podem optar por não o fazer.

A grande vantagem da plataforma consiste na possibilidade de fazer coincidir o mais possível as expectativas do paciente ao profissional que lhe é atribuído, aos moldes em que se irá realizar o seu acompanhamento e a todo o processo em si. Pretende-se apresentar uma plataforma que proporcione conforto a todos os envolvidos, salvaguardando sempre as preferências dos utilizadores, sem que o automatismo e o recurso ao digital possam de alguma forma tornar a experiência impessoal.

Experiência de utilização

O *site* é constituído por 6 separadores: Quem Somos, Áreas de Intervenção, Equipa, Agendamento de Sessões, Artigos, FAQ. Em todos os separadores há a possibilidade de carregar no botão “ Como Funcionam as Sessões com o Psicólogo? ”, que funciona como um guia explicativo do funcionamento das sessões/escolha do Psicólogo (será explicado adiante).

No separador Quem Somos, é apresentado o *site*, com a Missão, Visão, Valores e Objetivos.

No separador Áreas de Intervenção, serão apresentadas as áreas de Intervenção dos Psicólogos, com uma explicação de cada problemática e com o nome/orientação teórica dos psicólogos do *site* especialistas nessa área. Ao carregar em cada uma das áreas, aparece a respetiva explicação, os Psicólogos integrantes e a possibilidade de marcação de consulta com

um dos Psicólogos dessa mesma área (o processo de agendamento está detalhado no parágrafo seguinte). As Áreas de Intervenção são Depressão, Ansiedade, Auto-Estima, Desenvolvimento Pessoal, Luto, Perturbações Alimentares, Outras.

No separador Equipa, aparecerá uma página com todos os Psicólogos do Projeto, com uma fotografia, área de especialização, orientação teórica (Cognitivo-Comportamental, Psicodinâmica, Humanista, Sistémica, Psicologia da Saúde, Integrativa, entre outras), bem como outras informações que possam ser relevantes (atividades realizadas em contexto profissional, projetos desenvolvidos, experiência profissional mais relevante). Para cada um dos Psicólogos, existirá a possibilidade de agendamento direto de uma sessão, calendarizada *online*, em que o utilizador apenas tem de escolher um dia/hora e fornecer um contacto para confirmação por parte do Psicólogo. A escolha de um Psicólogo específico não acarreta qualquer custo adicional para o paciente e o Psicólogo não tem de fornecer o seu contacto pessoal para o agendamento da sessão, o que constitui uma vantagem para ambas as partes. No contacto prévio à sessão, terapeuta e paciente trocam informações relevantes relacionadas com o tipo de problemática, condições e o método de funcionamento das sessões. Também é possível, nesta fase, caso o paciente tenha dúvidas sobre o processo terapêutico ou sobre qual o Psicólogo mais adequado e se faz sentido realizar sessões, pedir ajuda/orientações mais específicas. Nesse caso, pode contactar diretamente um dos psicólogos do *site* através deste separador ou recorrer ao botão “guia” que será explicado adiante. Em qualquer fase do processo é muito importante que exista disponibilidade para falar e esclarecer os utilizadores por via telefónica, de forma a que não exista um automatismo excessivo e o processo não se torne impessoal.

No separador Artigos, serão apresentados artigos/estudos relacionados com várias áreas de Psicologia Clínica, com o objetivo de dar a conhecer e informar os utilizadores sobre aspetos relevantes e atuais da área de investigação.

No separador FAQ, serão enumeradas as questões mais frequentes e respetivas respostas.

Quanto ao “guia” presente em todos os separadores – Como Funcionam as Sessões com o Psicólogo? - ao carregar no botão, os utilizadores são encaminhados para uma página que apresenta várias possibilidades:

- Botão – “ Não sei se é adequado iniciar um processo terapêutico para a minha situação específica”- Ao carregar neste botão, os utilizadores são encaminhados para uma página onde podem responder a uma árvore de questões que os vai encaminhando (1-a quem se destina o processo? Individual/casal; 2- qual a problemática? Onde aparecem as várias existentes e a

opção “ não sei/não se enquadra”; 3- expectativa em relação à intervenção com o psicólogo-pergunta de resposta aberta. Os utilizadores têm sempre possibilidade de deixar respostas em branco, a qualquer altura). Nesta fase, os utilizadores podem solicitar o contacto telefónico com um psicólogo para exposição das suas dúvidas sem qualquer custo. Para o efeito, podem facultar o contacto/ enviar uma mensagem e aguardar resposta por uma destas vias.

- Botão – “ Quero iniciar um processo terapêutico, mas não sei qual o Psicólogo mais adequado”. Neste caso, novamente, existe uma árvore de respostas semelhantes às do ponto anterior. Novamente, pode sempre ser solicitada ajuda telefónica ou por mensagem.

- Botão- “Quero iniciar um processo terapêutico mas tenho dúvidas em relação ao funcionamento do processo (quer tenha realizado a escolha do Psicólogo ou não). Ao carregar neste botão, os clientes são encaminhados para uma página com a descrição do processo, forma de funcionamento e condições. Tem ainda um link para o separador FAQ e a possibilidade de solicitar informação por mensagem/contacto telefónico.

Todas as solicitações de informação, e eventualmente aconselhamento sobre a adequação do processo são gratuitas. O objetivo é que os pacientes que não sabem se é adequado ou não iniciar um processo terapêutico/não sabem como funciona/não sabem qual o tipo de terapeuta mais apropriado para si sejam assistidos pelos próprios Psicólogos da plataforma sem qualquer custo adicional. Aquando da solicitação de um agendamento/informação, os utilizadores são informados de imediato do prazo no qual serão contactados.

Existem, ainda, programas que podem ser seguidos pelos utilizadores em acompanhamento (por exemplo, registos diários de pensamentos, exercícios de relaxamento, entre outros, numa página pessoal disponibilizada pelos psicólogos nas sessões de acompanhamento).

Preço

Um aspeto essencial em Psicoterapia está relacionado, tal como mencionado, com a relação e aliança terapêutica. É fundamental ter uma relação de empatia e confiança com os clientes e que os terapeutas respondam às suas necessidades.

Os clientes a quem se destina a plataforma exigem segurança, fiabilidade, privacidade, boas condições audiovisuais e, sobretudo, confiança no terapeuta e nas suas capacidades.

Tendo estes fatores em conta, importa referir que o preço definido poderá, definitivamente, interferir na perceção que se tem do serviço prestado: um preço muito elevado

remete para um posicionamento *premium*, de elevada qualidade, neste caso pode eventualmente criar maior confiança no serviço em si, na fiabilidade da plataforma e na competência dos profissionais. No entanto, sendo o serviço em questão um serviço de consultas *online*, atribuir o mesmo preço da consultas presenciais (média de 60€) poderá ser percebido como injusto uma vez que, apesar das suas indiscutíveis vantagens, surgem problemas relacionados com a acessibilidade (nem todas as pessoas têm uma ligação à internet suficientemente estável para videoconferências longas) ou privacidade (no caso dos pacientes que não vivem sozinhos). Existem, ainda, contingências relacionadas com falhas tecnológicas e menor acuidade/perceção de alguns aspetos. Além disso, como mencionado anteriormente, o preço médio de 60€/ sessão presencial constitui um obstáculo para muitos Portugueses.

Seguindo a mesma lógica, um preço muito baixo poderá posicionar o serviço como um produto de venda “massiva”, pouco diferenciado e, neste caso concreto, gerar pouca confiança na competência dos profissionais e levar a uma perda de credibilidade do projeto. Por estes motivos, é necessário encontrar um equilíbrio qualidade/preço que não condicione o patamar de excelência em que o serviço se pretende posicionar.

Considerando estes fatores, será feita uma adaptação do preço (as sessões terão um valor inferior ao do acompanhamento presencial), no valor de 40€ por sessão. O valor de 40€ constitui um valor inferior aos 60€ das sessões presenciais acima mencionado, e é baseado nos valores praticados pela concorrência, em *sites* semelhantes.

O objetivo é que o recurso à Psicoterapia seja acessível, mas não seja condicionado por um valor demasiado baixo que de alguma forma “descredibilize” o serviço.

Distribuição

O canal de distribuição utilizado é um *site*. A diferença deste *site* específico em relação aos restantes está no tipo de interação que é permitida e no contacto estabelecido com os profissionais. Com efeito, o objetivo é utilizar as potencialidades do digital mantendo, em simultâneo, uma relação individualizada com os utilizadores, de forma a que não exista um automatismo excessivo. Todo o processo de escolha do Psicólogo, decisão e avaliação da adequação de início de um processo psicoterapêutico podem ser acompanhados. Outro aspeto a salientar é que as escolhas personalizadas que o *site* permite não acarretam custos adicionais para os pacientes.

Do ponto de vista dos Psicólogos, o formato do *site*, com a área pessoal, permite uma auto-gestão de horários, *timings* de resposta e gestão do horário de trabalho muito vantajosa,

além de permitir o acesso a um banco de utentes com necessidades específicas que se coadunam com a sua área de especialização.

Todos estes aspetos serão, no entanto, explicados com mais detalhe.

No que diz respeito ao próprio *site*, conforme referido no Produto, será constituído por 6 separadores: Quem Somos, Áreas de Intervenção, Equipa, Agendamento de Sessões, Artigos, FAQ e por um botão guia presente em todos eles para esclarecimento de dúvidas/questões em qualquer fase.

Comunicação

Tendo em conta as características que têm sido apresentadas e o *target* escolhido, e considerando a natureza dos serviços prestados, não se irá optar por uma comunicação massiva para obter notoriedade.

Com efeito, na área de Psicologia Clínica, é muito importante que exista confiança no processo terapêutico, nos profissionais e que se estabeleça uma relação de ajuda e empatia entre Psicólogo e paciente. Sendo uma área em que há uma exposição de questões mais pessoais, crescem preocupações com segurança e privacidade. Deste modo, e considerando também a questão da proximidade e de adaptação às individualidades dos utilizadores, considera-se que uma comunicação massiva poderá não corresponder aos objetivos do projeto e alterar, inclusive, o seu posicionamento.

A baixa notoriedade inicial constitui, de facto, um dos pontos fracos identificados. Atendendo a este aspeto, uma das formas de dar a conhecer o site será, como referido, pela divulgação de conteúdos no campo da Psicologia Clínica (com mencionado anteriormente, no separador Artigos). A aposta em serviços com profissionais de excelência, bem como a comunicação rápida e eficaz permitirão que, com o passar do tempo, se ganhe notoriedade através do passa-a-palavra. Apesar deste aspeto, será feito um investimento em publicidade através da produção de conteúdos no *site*, bem como um investimento em publicidade *online* com o mesmo objetivo (divulgação e criação de conteúdos). Neste seguimento, as estratégias a utilizar são as seguintes:

- *Marketing* de conteúdo, com *itens* a disponibilizar maioritariamente no próprio *site*, constituídos por artigos, *e-books*, apresentações, *podcasts* e *webinars* com várias temáticas relacionadas com a intervenção psicológica.

- Investimento focado na experiência do usuário, incluindo *design*, facilidade de utilização e ferramentas de navegação, por forma a que se disponibilizem todos os recursos para proporcionar um serviço o mais adaptado possível às expectativas dos clientes;

- *Site* responsivo – a plataforma irá funcionar em qualquer formato escolhido pelos utilizadores (*tablet, smartphone*, computador pessoal);

-*E-mail marketing*- por forma a estabelecer um contacto mais pessoal com os utilizadores, enfatizando a relação psicólogo-paciente (*marketing* de relacionamento);

- Eventos, participação em canais (rádio, televisão), publicação de *ebooks* e divulgação de conteúdos através do *youtube*, por forma a dar a conhecer os profissionais inscritos na plataforma.

Quanto ao recrutamento dos Psicólogos, será utilizada a Bolsa de Emprego da Ordem dos Psicólogos Portugueses. Esta Bolsa permite o contacto entre membros (neste caso membros efetivos) da Ordem candidatos e as respetivas empresas. O objetivo será recrutar Psicólogos de diferentes áreas para integrar o projeto.

Quanto à captação de utentes, será feita, como referido, com base no passa-a-palavra. Será feita uma aposta em profissionais de excelência, com áreas de especialização diversificadas, de forma a abranger um leque alargado de necessidades e problemáticas. Além disso, haverá um foco no atendimento personalizado e na relação de proximidade com os utentes. Pretende-se utilizar o digital como ferramenta de auxílio na prestação de serviços, mas o objetivo é que o automatismo não torne a experiência demasiado incaracterística. Existe também a possibilidade de obter uma sessão gratuita ao trazer novos utentes para utilizar o *site*.

Envolvente Digital

O *site* permite apoio aos utilizadores em todas as fases do processo. Será constituído por cores neutras e um dos objetivos é que seja intuitivo e de fácil utilização. Os separadores são apresentados no canto superior direito da página. No separador Áreas de Intervenção e no separador Equipa, aparecerão listas verticais em caixas, que permitem a sua seleção e o agendamento de consultas e/ou esclarecimento de questões. Além disso, no separador Equipa, está presente a informação sobre o Psicólogo e o seu número de cédula da OPP. O botão “guia” está presente em todas as páginas, centrado no final de cada uma das páginas.

Após a marcação de consulta, são enviados *e-mails* automaticamente para os utilizadores (com a possibilidade de haver o envio de um convite nas sessões do processo terapêutico, com o respetivo horário e/ou *link* para a sessão).

A área pessoal dos Psicólogos é constituída por uma caixa de correio e um calendário, cuja vista pode ser ajustada consoante as preferências pessoais (semanal, mensal, diária). A página pessoal permite interagir diretamente com os utilizadores (através da resposta às mensagens/contacto telefónico) e permite, ainda, que as configurações sejam ajustadas. Assim, os Psicólogos têm a opção de escolher o prazo máximo no qual entrarão em contacto com os utilizadores (por exemplo, 4 horas; de forma a que a mensagem seja despoletada automaticamente e enviada).

Existe, ainda, uma caixa de correio geral onde são encaminhadas as mensagens que não se destinam a um Psicólogo específico. Estas mensagens são posteriormente encaminhadas consoante a área de especialização/ disponibilidade dos profissionais.

Pessoas

Os Psicólogos que fazem parte do site são fundamentais no projeto. Tendo em conta o que foi mencionado, pretende-se prestar um serviço de excelência, adaptado às necessidades específicas dos pacientes, de forma a que o automatismo não comprometa o estabelecimento de uma relação individualizada com cada um dos utilizadores.

Assim sendo, o objetivo é ter Psicólogos especialistas em diferentes áreas de intervenção (Ansiedade, Depressão, Distúrbios Alimentares, Auto-Estima, Desenvolvimento Pessoal, Luto, entre outras), com diferentes abordagens teóricas (Cognitivo-Comportamental, Sistémica, Psicodinâmica, Humanista, Integrativa). Todos os Psicólogos estarão inscritos na Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Do ponto de vista da motivação dos Psicólogos para o projeto, serão asseguradas boas condições de trabalho, salários atrativos e uma forte dedicação e preocupação com questões relacionadas com o seu bem-estar. Outras vantagens da integração no *site* estão relacionadas com a poupança no aluguer de espaços, a integração numa rede de Psicólogos sólida e credível, a possibilidade de ter clientes o mais ajustados possível às suas características (o próprio *site* vai questionando e direcionando os utilizadores para o Psicólogo mais adequado/com mais conhecimentos em determinada área), a facilidade no agendamento (sem ter de dar o contacto pessoal), a autonomia e flexibilidade na gestão de horários e *timings* de resposta e a maior facilidade na angariação de clientes à medida que a plataforma for ganhando notoriedade. É de salientar que se espera uma fidelização não só de Psicólogos, mas também dos clientes, a todo o projeto, criando uma relação de confiança e satisfação essenciais para o seu funcionamento.

Do ponto de vista dos pacientes, foram também identificadas vantagens na utilização do *site*. De entre as vantagens identificadas destacam-se o facto de todos os Psicólogos estarem inscritos na OPP, a adequação do Psicólogo às necessidades específicas dos utilizadores, o facto de o *site* permitir apoio personalizado a qualquer momento, a flexibilidade e ajuste nas marcações, as várias especialidades disponíveis, a ausência de custos adicionais com as escolhas mais personalizadas e a possibilidade de utilizar as vantagens da tecnologia sem perder o apoio/esclarecimentos necessários a todo o processo.

No sentido de reforçar a ideia da possibilidade de adequar o terapeuta às necessidades do paciente, uma das componentes para as quais se pretende expandir o projeto está relacionada, como referido, com o apoio a imigrantes com Psicólogos oriundos do mesmo país que residam em Portugal, estejam inscritos na OPP e integrem o *site*. Com efeito, existe atualmente a prestação de serviços de Psicologia a Portugueses que tenham emigrado e queiram um Psicólogo que partilhe a sua língua materna, mas não se verifica tanto esta possibilidade com imigrantes. Paralelamente, neste caso haveria um foco não só na partilha da língua materna como também na partilha da experiência de adaptação ao mesmo País, Portugal. Ainda que numa fase inicial seja pouco provável encontrar Psicólogos e pacientes com este conjunto específico de características, esta é uma componente a explorar e a acrescentar ao projeto.

Processos

Todo o processo de escolha/ agendamento das sessões de Psicologia Clínica ocorre com recurso às funcionalidades do *site*, conforme explicitado nos pontos anteriores.

Os Psicólogos inscritos no *site* terão credenciais próprias para aceder à sua página pessoal, o que lhes permitirá verificar os seus pedidos de agendamento/pedidos de informação. Uma vez que os pedidos de informação prévios às consultas quando é utilizado o guia não são dirigidos a um Psicólogo específico, estas mensagens são entregues diretamente numa caixa de correio do *site*, e a gestão destes pedidos é realizada consoante as especificidades da equipa e a respetiva disponibilidade dos Psicólogos. Os pedidos são, assim, encaminhados posteriormente dentro do próprio *site* para a área pessoal dos Psicólogos (por exemplo, considerando o caso de um utilizador que identificou problemas de Ansiedade e que deixou uma mensagem com dúvidas sobre o processo terapêutico/ qual o melhor Psicólogo, poder-se-á encaminhar a dúvida para um dos Psicólogos mais especializados em Ansiedade para entrar em contacto com este utilizador e esclarecer as suas dúvidas).

Após a verificação dos agendamentos, os Psicólogos poderão entrar em contacto com os pacientes através do contacto fornecido, ou podem responder através do *site*. Os próprios Psicólogos são responsáveis por configurar as respostas automáticas com o prazo máximo no qual irão contactar os utilizadores, na sua página pessoal. Assim, por exemplo, numa semana em que consigam responder num prazo máximo de 4h, podem configurar a página para “indicar prazo máximo de 4h”. Esta gestão é feita de forma autónoma. Quanto ao prazo máximo permitido, será acordado internamente numa fase posterior.

As consultas são realizadas por videoconferência, e têm a duração de 60 minutos. A primeira sessão poderá ter uma sessão um pouco superior, e nesta sessão é avaliada a adequabilidade de um processo terapêutico *online*. As sessões seguintes são agendadas pelo mesmo método, e o pagamento da sessão é realizado a pronto, no final da sessão.

Além das sessões de Psicologia Clínica, o *site* oferece um serviço de articulação de excelência entre terapeuta/paciente, esclarecimento de dúvidas, aconselhamento, divulgação de informação na temática de Psicologia Clínica, bem como flexibilidade e proximidade com a equipa, assegurando um equilíbrio entre o automatismo permitido e o contacto pessoal. Uma vez mais, salienta-se que o objetivo não é apenas o de preencher uma lacuna, mas sim utilizar todas as funcionalidades do digital ao serviço dos utilizadores, de forma segura, garantindo ao mesmo tempo a salvaguarda da sua privacidade.

3. Avaliação Financeira

3.1. Pressupostos do projeto

Na tabela seguinte constam os pressupostos que serviram de base à elaboração do presente plano:

Quadro 3.1. Pressupostos do Projeto

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Preço unitário (consulta)	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €	40 €
Nº de psicólogos/ano	3	3	4	4	4	4
Nº de horas diárias total (considerando todos os Psicólogos)	6	12	14	18	22	30
Média dias úteis/ano	251	251	251	251	251	251
Nº de horas anuais = nº consultas anuais	1506	3012	3514	4518	5522	7530
Nº utilizadores/ano (com seguimento em consulta)	10	18	26	33	41	57
Número de utilizadores anual com consulta gratuita	2	2	2	3	3	3

Número de utilizadores anual- total	12	20	28	36	44	60
Gastos de angariação de clientes (provenientes de clientes com 1ª consulta gratuita)	80,00 €	80,00 €	80,00 €	120,00€	120,00€	120,00€

Estes pressupostos irão prevalecer por um período de 5 anos, de 2022 a 2027.

3.2. Volume de Negócios

Na plataforma, o preço de cada consulta tem o valor de 37,5€. No quadro seguinte apresenta-se a previsão de vendas de 2022 a 2027.

Quadro 3.2.- Vendas e Taxas de Crescimento

Prestação de Serviços- Consultas Psicológicas	Volume de Negócios					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº de psicólogos/ano	3	3	4	4	4	4
Nº de horas diárias total (considerando todos os Psicólogos)	6	12	14	18	22	30
Média dias úteis/ano	251	251	251	251	251	251
Número de consultas anual	1 506	3 012	3 514	4 518	5 522	7530
Preço Unitário	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
Taxa de crescimento dos serviços prestados		100,00%	16,67%	28,57%	22,22%	36,36%
Total Volume de Negócios	60 240,00	120 480,00	140 560,00	180 720,00	220 880,00	301 200,00
Perdas por Imparidade 0,2%	120,48	240,96	281,12	361,44	441,76	602,40

Para o ano de 2022, a empresa pretende atingir um valor de 60 240€. Este valor foi alcançado através das estratégias anunciadas na secção de Comunicação, com um grande foco em *marketing* de conteúdo e *marketing* de relacionamento. O cálculo foi feito da seguinte forma: existem três psicólogos inscritos na plataforma, sendo que cada um deles realiza 2 horas de consultas diárias. Foi calculada a média de dias úteis dos anos do projeto, sendo que cada ano tem em média 251 dias úteis. O número de consultas obtidas foi calculado multiplicando o número de psicólogos (3) pelas horas diárias (2 – 60 min por consulta) pelos dias úteis do ano (251). Considerou-se uma taxa de 2% para perdas por imparidade, representando as perdas da empresa no caso de não pagamento dos clientes.

Para o ano de 2023, considerou-se que dois dos psicólogos passam a realizar 4 horas diárias em vez de 2, o que se traduz num volume de negócios de 120 480 € e um crescimento de 100%.

Para o ano de 2024, prevê-se a colocação de mais um psicólogo na plataforma, perfazendo um total de 14 consultas diárias. Esta colocação traduz-se num volume de negócios de 140 560 €, com um crescimento de 16,67%.

Para o ano de 2025, prevê-se o aumento de consultas para 18 horas diárias, o que se reflete num volume de negócios de 180 720 €, com um crescimento de 28,57%.

Para o ano de 2026, prevê-se novamente o aumento de consultas para mais quatro horas semanais, traduzindo-se num volume de negócios de 220 280€ e um crescimento de 22,22%.

Por último, para o ano de 2027, prevê-se, novamente, um aumento de quatro horas semanais, traduzindo-se num volume de negócios de 301 200€ e um crescimento de 36,36%.

No que diz respeito à quota de mercado, considerando o que foi mencionado no ponto 2.3.2.2, obtiveram-se os dados que se apresentam em seguida.

Quadro 3.2.1. Quota de Mercado (em %)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de consultas anuais através da plataforma	1 506	3 012	3 514	4 518	5 522	7 530
Número de consultas anuais nacionais	90 000	94 500	99 225	104 186	109 396	114 865
Quota de Mercado (%)	1,67	3,19	3,54	4,34	5,05	6,56

3.3. Fornecimentos e Serviços Externos

Uma vez que as consultas decorrerão em regime *online*, os principais custos fixos a considerar são os Livros e Documentação Técnica (onde se inclui bibliografia e Material de Avaliação Psicológica).

Foram também considerados custos de alojamento da plataforma e custos de publicidade, a par de um custo de aquisição de utente (se um utilizador trazer um novo utilizador não paga uma consulta), sendo este custo considerado variável.

Neste seguimento, são de seguida apresentados todos os dados relativos aos Fornecimentos e Serviços Externos que a empresa terá de suportar:

Quadro 3.3. - Fornecimentos e Serviços Externos a Preços Correntes

FSE				2022	2023	2024	2025	2026	2027
	IVA	CF	CV						
Materiais									
Livros e Documentação Técnica	23%	100%		2 000,00	-	-	-	-	-
Custos associados ao website	23%	100%		4 940,00					
Design e Construção				2 000,00	660,00	660,00	660,00	660,00	660,00
Produção de conteúdos				600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Manutenção, atualizações e alojamento				1 080,00					
<i>E-mail</i> profissional				60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
<i>Updates</i>				1 200,00					
Custos de Publicidade			100%	600,00					
Custo de aquisição do utente*				80,00	80,00	80,00	120,00	120,00	120,00
Total FSE				10 620,00	5 080,00	5 080,00	5 120,00	5 120,00	5 120,00
IVA				23%					
Total FSE+IVA				13 062,60 €	5 080,00 €	5 080,00 €	5 120,00 €	5 120,00 €	5 120,00 €

* Considerou-se este custo estimando que, nos anos 2023, 2024 e 2025, haverá 2 utentes a usufruir da modalidade de primeira consulta gratuita (40*2=80€). Nos anos 2026 e 2027 consideraram-se 3 utilizadores.

3.4. Gastos com Pessoal

Nos quadros seguintes é apresentado o conjunto de colaboradores da empresa, bem como as suas remunerações e os respetivos encargos associados.

Quadro 3.4. *Gastos com o Pessoal*

Gastos com o Pessoal		
	2022 -2023	2024 -2027
Quadro de Pessoal	Nº colaboradores	Nº colaboradores
Administração/Direção	1	1
Psicólogos	3	4
Total	4	5
Remuneração Base Mensal		
Administração/Direção	2 000,00	2 300,00
Psicólogos	1 500,00	1 600,00
Remuneração Base Anual		
Administração/Direção	28 000,00	32 200,00
Psicólogos	63 000,00	112 000,00
Total	91 000,00	144 200,00
Outros Gastos		
Segurança Social		
Órgãos Sociais	28 000,00	32 200,00
Pessoal	63 000,00	112 000,00
Seguros Acidentes Trabalho	21 612,50	34 247,50
Total	1 137,50	1 802,50
Total Gastos com o Pessoal	113 750,00	180 250,00

Quadro 3.4.1. *Gastos com o Pessoal (Resumo)*

Gastos com o Pessoal (Resumo)		
	2022 a 2023	2024 a 2027
Remunerações		
Órgãos Sociais	28 000,00	32 200,00
Pessoal	63 000,00	112 000,00
Encargos Sobre Remunerações	21 612,50	34 247,50
Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais	1 137,50	1 802,50
Total Gastos com o Pessoal	113 750,00	180 250,00
Retenções Colaboradores		
Gerência/Administração	3 080,00	3 542,00
Outro Pessoal	6 930,00	12 320,00
Retenção IRS Colaborador	14 560,00	23 072,00

3.5. Investimento

Como se pode observar na tabela seguinte, o investimento inicial, em 2022, perfaz um total de 21022,18€. O investimento consiste maioritariamente em Livros e Instrumentos de Avaliação, no próprio *Website* e em publicidade.

Quadro 3.5. Investimento Inicial

Investimento Inicial						
Ativos Fixos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ativos Fixos Tangíveis						
Livros e Instrumentos de Avaliação	2000					
Total Ativos Tangíveis	2000		1500			
Ativos Intangíveis						
WebSite	4940,00					
Publicidade Online	10000,00					
Licença Software para Teleconsultas	151,2		201,6			
Total Ativos Intangíveis	15091,20		201,6			
Total Investimento	17 091,20 €		1701,6			
IVA	3930,976		391,368			
Total Investimento+IVA	21 022,18 €		2092,968			

3.6. Depreciações e Amortizações

Conforme referido no ponto anterior, o investimento assenta maioritariamente em publicidade, livros e documentação técnica e no próprio *website*. A tabela seguinte refere-se às Depreciações e Amortizações para os itens mencionados.

Quadro 3.6. Depreciações e Amortizações

Depreciações e Amortizações	
Ativos Fixos Tangíveis	
Livros e Instrumentos de Avaliação	10,00%
Ativos Intangíveis	
<i>WebSite</i>	33,33%

3.7. Necessidades e Fontes de Financiamento

Conforme se pode observar no Quadro 3.5, o investimento inicial perfaz um total de 17091,2€ (sem IVA). Acrescentando a este valor as necessidades de Fundo de Maneio, o total

de necessidades de financiamento perfaz um total de 22091,2 €, conforme se pode observar na tabela seguinte.

Foi considerado um financiamento de 5 000€ de capitais próprios e um empréstimo bancário no valor de 18 000€. Este empréstimo tem uma taxa de juro de 9%, é reembolsado em 10 anos e tem o ano 0 de carência.

Quadro 3.7. Necessidades e Fontes de Financiamento

Necessidades e Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	17 091,20					
Necessidades de Financiamento	22 091,20					
Fontes de Financiamento						
Meios Libertos	-50 370,11	1 500,91	-35 202,62	-3 917,04	27 745,91	91 071,80
Capital	10 000,00					
Financiamento Bancário	18 000,00					
Total	28 000,00	1 500,91	-35 202,62	-3 917,04	27 745,91	91 071,80

3.8. Financiamento Bancário

No seguimento do que foi explicado no ponto anterior, apresentam-se os dados relacionados com o financiamento bancário na tabela que se segue.

Quadro 3.8. Financiamento Bancário

Financiamento Bancário	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Capital em dívida (Início Período)	18 000,00	18 000,00	16 373,52	14 894,01	13 548,19	12 323,97
Taxa de Juro	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Juro Anual	1 620,00	1 620,00	1 473,62	1 340,46	1 219,34	1 109,16
Reembolso Anual		1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00
Imposto Selo (0,4%)	6	6	6	5	5	4
Serviço da Dívida	1 626,48	1 626,48	1 479,51	1 345,82	1 224,21	1 113,59
Valor em Dívida	18 000,00	16 373,52	14 894,01	13 548,19	12 323,97	11 210,38

3.9. Demonstração de Resultados

Na tabela seguinte é apresentada a demonstração de resultados previsional.

Como se pode verificar, nos primeiros anos, o EBITDA é negativo. Não obstante, nos anos subsequentes aumenta progressivamente, e a empresa apresenta capacidade operacional.

Quadro 3.9. Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e Serviços Prestados	60 240,000	120 480,000	140 560,000	180 720,000	220 880,000	301 200,000
CMC						
Fornecimentos e Serviços Externos	10 620,000	5 080,000	5 080,000	5 120,000	5 120,000	5 120,000
Gastos com o Pessoal	113 750,000	113 750,000	180 250,000	180 250,000	180 250,000	180 250,000
Imparidade de dívidas a receber (Imparidade/Reversões)	120,480	240,960	281,120	361,440	441,760	602,400
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-64 250,480	1 409,040	-45 051,120	-5 011,440	35 068,240	115 227,600
Gastos de depreciação e amortização	1 846,502	1 846,502	1 846,502	200,000	200,000	200,000
EBIT (Resultado Operacional)	-66 096,982	-437,462	-46 897,622	-5 211,440	34 868,240	115 027,600
Juros e Gastos Similares Suportados	1 626,480	1 626,480	1 479,511	1 345,823	1 224,214	1 113,594
Resultado Antes de Impostos	-66 096,982	-437,462	-46 897,622	-5 211,440	34 868,240	115 027,600
Imposto sobre o Rendimento do Período	0,000	-22,967	-2 462,125	-273,601	1 830,583	7 491,100
Resultado Líquido do Período	-66 096,982	-414,495	-44 435,497	-4 937,839	33 037,657	107 536,500

3.10. Cash Flows Operacionais

Na tabela seguinte são apresentados os *Cash Flows* Operacionais. Conforme se pode constatar, a partir de 2027 os *cash-flows* acumulados positivos, ocorrendo retorno sobre o investimento realizado.

Quadro 3.10. Cash Flows Operacionais

Cash Flows Operacionais	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT*1-IRC)	-52 216,62	-345,59	-37 049,12	-4 117,04	27 545,91	90 871,80
Depreciações e Amortizações	1 846,50	1 846,50	1 846,50	200,00	200,00	200,00
Provisões do exercício	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	-50 370,11	1 500,91	-35 202,62	-3 917,04	27 745,91	91 071,80
Investimento/desinvestimento em Fundo de Maneio						
Fundo de Maneio	-5 000,00	-3 681,08	-5 838,22	-1 673,33	-3 342,57	-3 346,67
Cash Flow de Exploração	-45 370,11	5 181,99	-29 364,40	-2 243,70	31 088,48	94 418,47
Investimento/Desinvestimento em Capital Fixo						
Capital Fixo	-17 091,20					
Free cash-flow	-62 461,31	5 181,99	-29 364,40	-2 243,70	31 088,48	94 418,47
Cash Flow acumulado	-62 461,31	-57 279,32	-86 643,73	-88 887,43	-57 798,95	36 619,52

3.11. Balanço

O Balanço previsional é apresentado na tabela seguinte. Conforme se pode verificar, há um aumento do capital próprio de 2022 a 2027.

Quadro 3.11. Balanço Previsional

Balanço	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ativo						
Ativo Não Corrente	17 091,20		1 701,60			
Ativos Fixos Tangíveis	2 000,00		1 500,00			
Ativos Intangíveis	15 091,20		201,60			
Ativo Corrente	5 000,00	6 279,95	-25 443,74	7 434,86	42 364,15	108 876,07
Inventários						
Clientes		4 779,04	9 758,88	11 351,89	14 618,24	17 804,27
Estado e outros entes públicos						
Caixa e depósitos bancários	5 000,00	1 500,91	-35 202,62	-3 917,04	27 745,91	91 071,80
Total do Ativo	22 091,20	6 279,95	-23 742,14	7 434,86	42 364,15	108 876,07
Capital próprio	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00	10 000,00
Capital realizado		-66 096,98	-66 511,48	-44 849,99	-49 373,34	28 099,82
Reservas						
Outras variações no capital próprio						
Resultado Líquido do Período	-66 096,98	-414,50	-44 435,50	-4 937,84	33 037,66	107 536,50
Total do Capital Próprio	4 091,20	-13 058,97	-40 115,66	-7 459,15	28 815,96	96 552,10
Passivo						
Passivo Não Corrente	18 000,00	18 000,00	16 373,52	14 894,01	13 548,19	12 323,97
Financiamentos Obtidos	18 000,00	18 000,00	16 373,52	14 894,01	13 548,19	12 323,97
Passivo Corrente		1 338,92				
Fornecedores		1 338,92				
Estado e outros entes públicos						
Financiamentos Obtidos						
Total Passivo	18 000,00	19 338,92	16 373,52	14 894,01	13 548,19	12 323,97
Total Passivo+ Capitais Próprios	22 091,20	6 279,95	-23 742,14	7 434,86	42 364,15	108 876,07

3.12. Plano Financeiro

O plano financeiro da empresa é apresentado na tabela que se segue, tendo em conta o financiamento previamente apresentado.

Quadro 3.12. Plano Financeiro

Plano Financeiro	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Origens de Fundos						

Meios Libertos Brutos	-64 130,00	1 650,00	-44 770,00	-4 650,00	35 510,00	115 830,00
Capital Social (entrada de fundos)	10 000,00					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos obtidos	18 000,00					
Total das Origens	-36 130,00	1 650,00	-44 770,00	-4 650,00	35 510,00	115 830,00
Aplicações de Fundos						
Inv. Capital Fixo	17 091,20					
Inv. Fundo de Maneio	-5 000,00	-3 681,08	-5 838,22	-1 673,33	-3 342,57	-3 346,67
Imposto sobre os Lucros		-22,97	-2 462,13	-273,60	1 830,58	7 491,10
Reembolso de Empréstimos		1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00
Encargos Financeiros	1 620,00	1 620,00	1 473,62	1 340,46	1 219,34	1 109,16
Total das Aplicações	13 711,20	-684,05	-5 426,72	793,53	1 107,35	6 653,59
Saldo de Tesouraria Anual	-49 841,20	2 334,05	-39 343,28	-5 443,53	34 402,65	109 176,41
Saldo de Tesouraria Acumulado	-49 841,20	-47 507,15	-86 850,42	-92 293,95	-57 891,30	51 285,10
Aplicações/Empréstimo Curto Prazo	-49 841,20	-47 507,15	-86 850,42	-92 293,95	-57 891,30	51 285,10

3.13. Avaliação Económica do Projeto

Considerando a tabela que se segue, onde se apresentam os indicadores da análise económico-financeira, conclui-se que o projeto é viável.

Com efeito, o VAL é positivo, apresentando o valor de 9 987,83 €, com uma taxa de atualização de cerca de 5,89%.

Estima-se uma Taxa Interna de Rentabilidade de 8,76% e um *Payback Period* de 5 anos.

Quadro 3.13. Avaliação Económica do Projeto

Avaliação Económica do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-62 461	5 182	-29 364	-2 244	31 088	94 418
WACC	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%
Fator de Atualização	0	1	2	3	4	5
Fluxos Atualizados	-62 461,31	4 893,55	-26 186,45	-1 889,51	24 723,51	70 908,03
Fluxos Atualizados Acumulados	-62 461,31	-57 567,76	-83 754,21	-85 643,71	-60 920,20	9 987,83
Valor Atual Líquido (VAL)	9 987,83					
Taxa Interna de Rentabilidade	8,76%					
<i>PayBack Period</i>	5 anos					

4. Análise de Cenários

Procedeu-se a uma avaliação de cenários de forma a minimizar os riscos associados à implementação da plataforma em questão. Para o efeito, consideraram-se três cenários – pessimista, realista e otimista -, e foi calculado o VAL para cada um deles. Posteriormente, foi

atribuída a probabilidade associada a cada um dos cenários, de forma a calcular o cenário esperado (ponderação dos cenários/respetivas probabilidades).

Cenário Pessimista

Este cenário, baseado numa redução de 50% do número de consultas prestado, traduz-se num VAL negativo (-376 286,39€), conforme se pode verificar pelas tabelas seguintes. A probabilidade do cenário pessimista é de 10%.

Quadro 3.14. Volume de Negócios tendo por base um Cenário Pessimista (-50% face ao cenário previsto)

Prestação de Serviços- Consultas Psicológicas	Volume de Negócios					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de consultas anual	753,00	1 506,00	1 757,00	2 259,00	2 761,00	3 765,00
Preço Unitário	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
Taxa de crescimento dos serviços prestados		100,00%	16,67%	28,57%	22,22%	36,36%
Total Volume de Negócios	30 120,00	60 240,00	70 280,00	90 360,00	110 440,00	150 600,00
Perdas por Imparidade 0,2%	60,24	120,48	140,56	180,72	220,88	301,20

Quadro 3.15. Avaliação Financeira tendo por base um Cenário Pessimista (-50% face ao cenário previsto)

Avaliação Económica do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-86 209	-44 822	-87 285	-74 322	-57 658	-25 991
WACC	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%
Fator de Atualização	0	1	2	3	4	5
Fluxos Atualizados	-86 208,52	-44 822,43	-87 284,56	-74 322,00	-57 657,96	-25 990,91
Fluxos Atualizados Acumulados	-86 208,52	-131 030,95	-218 315,51	-292 637,52	-350 295,48	-376 286,39
Valor Atual Líquido (VAL)	-376 286,39					

Cenário Realista

Este cenário, baseado em pressupostos reais para a implementação da plataforma (mencionados no capítulo 3) traduz-se num VAL positivo (9 987,83 €), conforme se pode verificar pelas tabelas seguintes. A probabilidade de ocorrência deste cenário é de 80%.

Quadro 3.16. Volume de Negócios tendo por base um Cenário Realista

Prestação de Serviços- Consultas Psicológicas	Volume de Negócios					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Preço Unitário	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
Taxa de crescimento dos serviços prestados		100,00%	16,67%	28,57%	22,22%	36,36%
Total Volume de Negócios	60 240,00	120 480,00	140 560,00	180 720,00	220 880,00	301 200,00
Perdas por Imparidade 0,2%	120,48	240,96	281,12	361,44	441,76	602,40

Quadro 3.17. Avaliação Financeira do Projeto tendo por base um Cenário Realista

Avaliação Económica do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-62 461	5 182	-29 364	-2 244	31 088	94 418
WACC	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%
Fator de Atualização	0	1	2	3	4	5
Fluxos Atualizados	-62 461,31	4 893,55	-26 186,45	-1 889,51	24 723,51	70 908,03
Fluxos Atualizados Acumulados	-62 461,31	-57 567,76	-83 754,21	-85 643,71	-60 920,20	9 987,83
Valor Atual Líquido (VAL)	9 987,83					
Taxa Interna de Rentabilidade	8,76%					
PayBack Period	5 anos					

Cenário Otimista

Este cenário, baseado num aumento de 50% do número de consultas prestado, traduz-se num VAL positivo (449 525,43€), conforme se pode verificar pelas tabelas seguintes. A probabilidade do cenário otimista é de 10%.

Quadro 3.18. Volume de Negócios tendo por base um Cenário Otimista

Prestação de Serviços- Consultas Psicológicas	Volume de Negócios					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Número de consultas anual	2 259,00	4 518,00	5 271,00	6 777,00	8 283,00	11 295,00
Preço Unitário	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €	40,00 €
Taxa de crescimento dos serviços prestados		100,00%	16,67%	28,57%	22,22%	36,36%
Total Volume de Negócios	90 360,00	180 720,00	210 840,00	271 080,00	331 320,00	451 800,00
Perdas por Imparidade 0,2%	180,72	361,44	421,68	542,16	662,64	903,60

Quadro 3.19. Avaliação Financeira do Projeto tendo por base um Cenário Otimista

Avaliação Económica do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Free Cash Flow to Firm	-38 714	55 186	28 556	69 835	119 835	214 828
WACC	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%

Fator de Atualização	0	1	2	3	4	5
Fluxos Atualizados	-38 714,10	55 186,41	28 555,75	69 834,59	119 834,91	214 827,86
Fluxos Atualizados Acumulados	-38 714,10	16 472,31	45 028,06	114 862,66	234 697,57	449 525,43
Valor Atual Líquido (VAL)	449 525,43					

Cenário Esperado

O cenário esperado corresponde, neste caso, ao cenário previsto (realista), definido na Avaliação Financeira realizada no capítulo 3, conforme se pode verificar no quadro seguinte.

Quadro 3.20. Ponderação dos três cenários para cálculo do Cenário Esperado

Cenários	Pessimista	Previsto/Realista	Otimista
Probabilidade	10%	80%	10%
VAL	-376 286,39	9 987,83	449 525,43
VAL Ponderado	9 987,83		

5. Conclusão

O presente projeto teve como principal objetivo avaliar a viabilidade da criação de uma plataforma de serviços de psicologia clínica *online*. A plataforma consiste num *website* com Psicólogos inscritos na Ordem dos Psicólogos Portugueses, que permite o agendamento direto de consultas de Psicologia *online*.

Para o efeito, foi elaborada uma análise macro, meso e microeconómica do mercado, e foram assumidos um conjunto de pressupostos para a elaboração do plano de negócios. A análise de mercado permitiu definir o tipo de serviço prestado, o preço, o posicionamento e os objetivos a alcançar de forma a atingir esse mesmo posicionamento.

Com base na análise realizada, conclui-se que o projeto é viável. O projeto apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) positivo, no valor de 9 987,83 €, a uma taxa de atualização de 5,89%. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é de 8,76% e o *Payback Period* é de 5 anos.

Tal como referido ao longo da apresentação do projeto, é essencial manter uma relação de confiança e proximidade com os utilizadores do *website*, de forma a proporcionar um serviço personalizado, adaptado às necessidades individuais de cada utilizador, de forma a tirar partido do recurso ao digital sem despersonalizar o serviço prestado.

Deste modo, é importante salientar que a grande mais-valia da plataforma reside na possibilidade de recorrer ao conforto e simplificação do digital atendendo sempre às características de quem o utiliza.

Com efeito, o *site* proporciona um acompanhamento e esclarecimento de dúvidas ao longo de todo o processo de escolha de um Psicólogo, decisão sobre entrada num processo terapêutico e ao longo de todo o acompanhamento em si. Estes fatores, em conjunto com um leque de profissionais de excelência, permitirão qualificar e diferenciar este serviço comparativamente com outros serviços existentes no ramo.

Tendo em vista a adequação do profissional de saúde às necessidades de cada paciente, o *site* engloba critérios como a orientação teórica, ramo de especialização, língua materna, naturalidade dos intervenientes e expectativas em relação ao processo terapêutico aquando da escolha do Psicólogo e marcação de sessões. Paralelamente, existe um leque alargado de funções incorporadas na plataforma que visam a simplificação do processo e da comunicação no acompanhamento terapêutico (registos, notificações), cuja utilização é da escolha pessoal do utilizador. O manuseamento do *site* pretende ser intuitivo, flexível e adaptado à rotina e necessidades quotidianas dos potenciais utilizadores, sendo esta uma alternativa mais confortável, económica, altamente confiável e de utilização personalizada a ser utilizada quer por Psicólogos quer por potenciais pacientes.

Referências Bibliográficas

- Alarcón, R. D., Foulks, E. F., & Vakkur, M. (1998). *Personality disorders and culture: Clinical and conceptual interactions*. New York: Wiley.
- Ancis, J. R. (Ed.). (2004). *Culturally responsive interventions: Innovative approaches to working with diverse populations*. Brunner-Routledge.
- Anton, R. An Integrated Strategy Framework (ISF) for Combining Porter's 5-Forces, Diamond, PESTEL, and SWOT Analysis. *Forthcom. Open Sci.* 2015, 1, 21–26.
- Barrera, M., Castro, F. G., Strycker, L. A., & Toobert, D. J. (2012). Cultural adaptations of behavioral health interventions: A progress report. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 81, 196-205.
- Barros, Carlos, 2007. *Avaliação Financeira de Projetos de Investimento*. Escolar Editora, p-85
- Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior therapy: Basics and beyond* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Bohart, A. C., & Tallman, K. (2010). Clients: The neglected common factor in psychotherapy. In B. L. Duncan, S. D. Miller, B. E. Wampold, & M. A. Hubble (Eds.), *The heart and soul of change: Delivering what works in therapy* (p. 83–111). American Psychological Association.
- Bordin E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy (Chic.)* 16, 252–260
- Brinckmann, J. & Grichnik, D. & Kapsa, D. 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? *A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms*. *Journal of Business Venturing*, 25: 24-40.
- Chaffey, D. and Smith, P., 2013. *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. 4th ed. Abingdon: Routledge.p. 86-94
- Chiauzzi, Emil & Clayton, Ashley & Huh-Yoo, Jina. (2020). Videoconferencing-Based Telemental Health: Important Questions for the COVID-19 Era from Clinical and Patient-Centered Perspectives. 10.2196/preprints.24021.
- Chu, J., Leino, A., Pflum, S., & Sue, S. (2016). A model for the theoretical basis of cultural competency to guide psychotherapy. *Professional Psychology: Research and Practice*, 47, 18-29.
- Coelho, V. A., Marchante, M., Brás, P., & Pereira, L. (2016). Portuguese psychology : Placing the professional practice and training in a global context. *Universitas Psychologica*, 15 (4).
- Damodaran, A., 2010. *Applied Corporate Finance*. New York: Wiley, Stern School of Business, New York University.
- Delmar, F. & Shane, S., 2003. Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, Volume 24: 1165-1185.
- Ford, Robert. (2017). Combining performance, learning, and behavioral goals to match job with person: Three steps to enhance employee performance with goal setting. *Business Horizons*. 60. 10.1016
- Goorden, M., Schawo, S. J., Bouwmans-Frijters, C. A., van der Schee, E., Hendriks, V. M., & Hakkaart-van Roijen, L. (2016). The cost-effectiveness of family/family-based therapy for treatment of externalizing disorders, substance use disorders and delinquency: A systematic review. *BMC Psychiatry*, 16(1), 237.
- Greben, D. H. (2004). Integrative dimensions of psychotherapy training. *Can. J. Psychiatry* 49, 238–248

- Grunert, J., Norden, L.; Weber, M. (2005). The role of non-financial factors in internal credit ratings. *Journal of Banking and Finance*. 29 (2), 509-531.
- Han, M., & Lee, E. (2018). Effectiveness of Mobile Health Application Use to Improve Health Behavior Changes: A Systematic Review of Randomized Controlled Trials. *Healthcare informatics research*, 24(3), 207–226.
- Hergenhahn, B. and Henley, T., 2014. *An Introduction To The History Of Psychology*. 7th ed. Belmont, California: Wadsworth Cengage Learning
- Honig B, and Karlsson T. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*. 2004;30(1):29-48
- Horvath, A. O. (2001). The alliance. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 38(4), 365–372.
- Kaslow, Nadine K. & Messer, Stanley B. (2020) *Essential Psychotherapies, Fourth Edition: Theory and Practice*. NY: Guilford Publications.
- Kirmayer, LJ. (2001). Cultural variations in the clinical presentation of depression and anxiety: implications for diagnosis and treatment. *J Clin Psychiatry*. 2001;62 Suppl 13:22-8
- Kotler, P. and Armstrong, G., 2010. *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p.187- 217.
- Kumar V, Sattar Y, Bseiso A, Khan S, Rutkofsky IH (2017). The effectiveness of internet-based cognitive behavioral therapy in treatment of psychiatric disorders. *Cureus*
- Kruger, S. D. et al., (2017). Comparative analysis of economic and financial viability of agricultural activities and dairy. *Revista Ambiente Contábil*, Volume 9 (1), pp. 37-55.
- Jeffrey, S. 2005. Social firms: developing business, economic viability, stakeholder value and worker inclusion. *International congress series*, 1282: 1153–1157.
- Kwon, K., Cho, J., & Park, Y. (2010). How to best characterize the personalization construct for e-services. *Expert Systems With Applications*, 37(3), 2232–2240
- Lefley, Frank (1996). The payback method of investment appraisal: A review and synthesis. *International Journal of Production Economics*, 44(3), 207-224
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. (2004) – *Mercator XXI: Teoria e prática do Marketing*. (10ª edição). Publicações D. Quixote, p. 201-301
- Lustgarten SD, Garrison YL, Sinnard MT, Flynn AW (2020). Digital privacy in mental healthcare: current issues and recommendations for technology use. *Current Opinion in Psychology*; 36:25-3
- Luxton, D.D., McCann, R.A., Bush, N.E., Mishkind, M. C., & Reger, G. M. (2011). Health for mental health: Integrating smartphone technology in behavioral healthcare. *Professional Psychology: Research and Practice*, 42, 505-512.
- Macleod, L. 2012. Making SMART Goals Smarter. *Physician Executive*, 38 (2), 68–70, 72
- Mair FS, May C, O'Donnell C, Finch T, Sullivan F, Murray E. (2012). Factors that promote or inhibit the implementation of e-health systems: an explanatory systematic review. *Bull World Health Organ.*;90(5):357–64
- McClintock, A. S., Perlman, M. R., McCarrick, S. M., Anderson, T. y Himawan, L. (2017). Enhancing psychotherapy process with common factors feedback: A randomized, clinical trial. *Journal of Counseling Psychology*, 64(3), 247.
- Moix, J., & Carmona, V. (2018). The seven magic secrets of therapeutic effectiveness. *Papeles del Psicólogo*, 39(1), 22–30.
- Möske MO, Gil-Martinez F, Schulz H. Cross-cultural opening in German outpatient mental healthcare service: an exploratory study of structural and procedural aspects. *Clin Psychol Psychother*. 2013 Sep-Oct;20(5):434-46.

- Nelson, E.-L., & Duncan, A. B. (2015). Cognitive behavioral therapy using televideo. *Cognitive and Behavioral Practice*, 22(3), 269–280.
- Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The importance of a good business plan. *Journal of Business & Economics Research*, 8(2), 95-105
- Oliveira, M., & Fernandes, C. (2020). Managing the coronavirus pandemic in Portugal: A step-by-step adjustment of health and social services. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(5), 536–538.
- Osborne, Michael. (2010). A resolution to the NPV-IRR debate?. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 50. 234-239.
- Patrão, I. & Leal, I. (2019). *Intervenção em Ciberpsicologia*. Lisboa: Pactor.
- Pérez-Rojas AE, Brown R, Cervantes A, Valente T, Pereira SR. "Alguien abrió la puerta:" The phenomenology of bilingual Latinx clients' use of Spanish and English in psychotherapy. *Psychotherapy (Chic)*. 2019 Jun;56(2):241-253
- Perle, J. G., Langsam, L. C., Randel, A., Lutchman, S., Levine, A. B., Odland, A. P., ...Marker, C.D. (2013). Attitudes toward psychological telehealth: Current and future clinical psychologists' opinions of internet-based interventions. *Journal of Clinical Psychology*, 69, 100–113.
- Porter, Michael. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business review*. 86. 78-93, 137.
- Rees, C. S., & Stone, S. (2005). Therapeutic Alliance in Face-to-Face Versus Videoconferenced Psychotherapy. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(6), 649–653.
- Reese, R. J., Mecham, M. R., Vasilj, I., Lengerich, A. J., Brown, H. M., Simpson, N. B., & Newsome, B. D. (2016). The effects of telepsychology format on empathic accuracy and the therapeutic alliance: An analogue counselling session. *Counselling & Psychotherapy Research*, 16(4), 256–265
- Rogers, C. R. (1981). The foundations of the person-centered approach. *Dialectics and Humanism*, 8(1), 5– 16
- Sahlman, W., 1997. How to write a great business plan.. *Havard Business Review*, Volume 75(4): 98-108.
- Saltelli, A., Tarantola, S., Campolongo, . & Ratto, M.. (2004). *Sensitivity Analysis in Practice: A Guide to Assessing Scientific Models*. p.70
- Sampaio, M., Haro, M., De Sousa, B., Melo, W. V., & Hoffman, H. G. (2021). Therapists Make the Switch to Telepsychology to Safely Continue Treating Their Patients During the COVID-19 Pandemic. Virtual Reality Telepsychology May Be Next. *Frontiers in virtual reality*, 1.
- Schröder, J., Berger, T., Westermann, S., Klein, J. P., & Moritz, S. (2016). Internet interventions for depression: new developments. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 18(2), 203-212.
- Simpson, S. G., & Reid, C. L. (2014). Therapeutic alliance in videoconferencing psychotherapy: A review. *The Australian Journal of Rural Health*, 22(6), 280–299.
- Strategic Management Journal*, 27 (10) (2006), pp. 981-998
- Szoke, D., Cummings, C., Benuto, L. T. (2020). Exposure in an increasingly bilingual world: Native language exposure therapy with a non-language matched therapist. *Clinical Case Studies*, 19(1), 51–61
- Taneja, S., and L. Toombs (2014). Putting a Face on Small Business (Visibility, Viability and Sustainability the Impact of Social Media on Small Business Marketing (Report)).” *Academy of Marketing Studies Journal* 18 (1): 249

- Vaghefi, I., & Tulu, B. (2019). The Continued Use of Mobile Health Apps: Insights From a Longitudinal Study. *JMIR mHealth and uHealth*, 7(8)
- van Gemert-Pijnen J, Wynchank S, Covvey H, Ossebaard H. Improving the credibility of electronic health technologies. *Bull World Health Organ.* 2012; 90(5):323-A.
- Vogel, P., Launes, G., Moen, E., Solem, S., Hansen, B., Håland, Å. and Himle, J., 2012. Videoconference- and cell phone-based cognitive-behavioral therapy of obsessive-compulsive disorder: A case series. *Journal of Anxiety Disorders*, 26(1), pp.158-164.
- Wattanapit, A., Teo, C. H., Wattanapit, S., Teoh, E., Woo, W. J., & Ng, C. J. (2020). Can mobile health apps replace GPs? A scoping review of comparisons between mobile apps and GP tasks. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 20(1), NA.
- Wiltbank R., Dew N., Read S., Sarasvathy S.D. (2006). What to do next? The case for non-predictive strategy
- Zamfir, Mariana; Manea, D, Ionescu L. (2016). Return on Investment – Indicator for Measuring the Profitability of Invested Capital, *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 79-86
- Žižlavská, O.E. (2014). *Net present value approach : method for economic assessment of innovation projects*. 19th International Scientific Conference; 19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014, Riga, Latvia.

Web Sites:

AICEP Portugal (2020). Retirado a 05 de Julho de 2020

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=%7B50F511F4-D2EA-4F9F-90E4-D47BDE498C50%7D>

Banco de Portugal (2021). Retirado a 19 de Junho de 2021

<https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/633/>

DGAE (2020). Direção-Geral das Atividades Económicas .Retirado a 05 de Julho de 2020

<https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2018/brochura-quero-abrir-uma-empresa-em-portugal1.aspx>

Gabinete de Estratégia e Estudos | Ministério da Economia. Retirado a 05 de Julho de 2020

<https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/30090-previsoes-para-a-economia-portuguesa-covid-19>

Eurostat(2020). Retirado a 12 de Maio de 2020:

https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ci_in_en2&lang=en

OCDE (2020). Retirado a 17 de Maio de 2020:

https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=HEALTH_PHMC#

OPP (2020). Ordem dos Psicólogos Portugueses. Retirado a 12 de Maio de 2020:

<http://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/videochamada.pdf>

https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/guidelines_opp_psicologia_ehealth.pdf

<https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/2826>

http://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/consul_psic_privado.pdf

Pordata(2020). Retirado a 12 de Maio de 2020/ 3 de Abril de 2021:

[https://www.pordata.pt/Municipios/Agregados+dom%3%a9sticos+privados+com+computador++com+liga%3%a7%c3%a3o+%c3%a0+Internet+e+com+liga%3%a7%c3%a3o+%c3%a0+Internet+atrav%3%a9s+de+banda+larga+\(percentagem\)-797](https://www.pordata.pt/Municipios/Agregados+dom%3%a9sticos+privados+com+computador++com+liga%3%a7%c3%a3o+%c3%a0+Internet+e+com+liga%3%a7%c3%a3o+%c3%a0+Internet+atrav%3%a9s+de+banda+larga+(percentagem)-797)

<https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional-74>

<https://www.pordata.pt/NumerosDaCrise>

<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%3%a7%c3%a3o+residente+do+sexo+masculino+total+e+por+grandes+grupos+et%3%a1rios-518>

<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

<https://www.pordata.pt/Portugal/Assinantes+++equipamentos+de+utilizadores+do+servi%3%a7o+m%3%b3vel-1180>

<https://www.pordata.pt/Portugal/Tr%3%a1fego+telef%3%b3nico+nacional+rede+fixa+e+m%3%b3vel-1181>

Psichome (2021). Retirado a 5 de Março de 2021

<http://www.psichome.com/pt/>

Psicomindcare (2021). Retirado a 5 de Março de 2021

<https://www.psicomindcare.pt/>

Psicronos (2021). Retirado a 5 de Março de 2021

<https://www.psicronos.pt/>

REA (2020). Retirado a 05 de Julho de 2020

<https://rea.apambiente.pt/>

Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo (2019)

<https://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa2019.pdf>

União Europeia (2020). Retirado a 05 de Julho de 2020

https://europa.eu/europeanunion/abouteu/countries/membercountries/portugal_pt#sistema-pol%C3%ADtico

WeCareOn (2021). Retirado a 5 de Março de 2021

<https://wecareon.com/>

Zenklub(2021). Retirado a 5 de Março de 2021

<https://zenklub.pt/>

Despertares (2021). Retirado a 5 de Março de 2021

<https://despertaepsicologia.com/servicos/consultas-de-psicologia-online/>

Lapsis (2021). Retirado a 5 de Março de 2021

<http://lapsis.pt/o-que-fazemos/psicoterapia-online.html>

Psicovias (2021). Retirado a 5 de Março de 2021

<https://www.psicovias.pt/quem-sou/>

Anexos

Anexo 1: Pressupostos Gerais

Ano inicial do projeto (Ano 0)	2022
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	12
Taxa de IVA - Vendas	-
Taxa de IVA - Prestação Serviços	-
Taxa de IVA - CMVMC	-
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11%
Taxa média de IRS	16%
Taxa de IRC	21%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p°	10%
Beta U de empresas de referência	110%